

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Ave Sepik

**STRUKTUURIÜKSUSE TULEMUSLIKKUSE  
JUHTIMINE KOORDINATSIOONI ABIL  
EESTI RAHVUSRAAMATUKOGU  
RAAMATUPIDAMISOSAKONNA NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

prof. Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2014.a

Juhtimise õppetooli juhataja .....

prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Ave Sepik

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. STRUKTUURIÜKSUSE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE KOORDINATSIOONI ABIL: TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1. Tulemuslikkuse määratlemine, tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine ning tulemuslikkust mõjutavad tegurid.....	8
1.2. Koordinatsiooni käsitlus, alusprintsübid ja koordinatsioonivahendid .....	17
1.3. Koordinatsiooni ning tulemuslikkuse spetsiifika raamatukogus ja raamatupidamisosakonnas .....	23
2. EESTI RAHVUSRAAMATUKOGU RAAMATUPIDAMISOSAKONNA TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE KOORDINATSIOONI ABIL.....	33
2.1. Ülevaade Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonnast.....	33
2.2. Empiirilise uuringu protsess ja meetodika .....	38
2.3. Hinnangud raamatupidamisosakonna tulemuslikkusele ja koordinatsioonile .	43
2.3.1. Raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse soovitatav muutumissuund konkureerivate väärtuste mudeli alusel .....	43
2.3.2. Raamatupidamisosakonna eesmärgid ja tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid, üksusesisene ning üksustevaheline koordinatsioon .....	48
2.3.3. Tulemusliku raamatupidamisosakonna ülesanded ja omadused ning tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid .....	54
2.4. Järeldused ja ettepanekud raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse juhtimiseks koordinatsiooni abil .....	57
KOKKUVÕTE.....	63
KASUTATUD KIRJANDUS JA ALLIKAD .....	66
Lisa 1. Küsitluse kava .....	72
Lisa 2. Fookusgrupi arutelu kava .....	83
SUMMARY .....	85

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonide tulemuslikkuse juhtimine on majandusteaduses oluliseks teemaks olnud alates 1776. aastast, kui avaldati Adam Smithi „Uurimus riikide rikkuse iseloomust ja põhjustest“ (Lewin, Milton 1986: 514). Viimased 30 aastat on organisatsiooni tulemuslikkus olnud organisatsioonide uurimise üheks keskseks teemaks. Teoreetiliste lähenemiste paljusus on Lee ja Broweri (2006: 155) sõnul tekitanud olukorra, kus seda teemat kirjeldatakse kui segadust tekitavat, ebamäära ja täis vastakaid arvamusi.

Eristamaks omavahel tihedalt seotud mõisteid „tulemuslikkuse juhtimine“ ja „tulemuslikkuse hindamine“ on vaja mõista nende tähendust. Goh (2012: 32) arvates on tulemuslikkuse juhtimine töövahendiks, millega otsitakse võimalusi soorituse parandamiseks, tulemuslikkuse hindamine keskendub mõõdikutele, mida kasutatakse soorituse hindamiseks. Seega tulemuslikkuse hindamine on vajalik ja väga oluline vahend tulemuslikkuse juhtimiseks. Peter Drucker on öelnud: „Sa ei saa juhtida seda, mida ei saa mingil moel mõõta.“ (Kaplan 2010: 13). Tulemuslikkuse hindamise meetodite ja kriteeriumide paljususe tõttu muutub oluliseks hindaja, kelle väärtusi ja ootusi hinnang peegeldab. Cameron ja Whetten (Cameron 1986: 542) on koostanud seitse olulist küsimust, mis aitavad otsustada, millist hindamise mudelit konkreetsel juhul kasutada. Mõõtmine annab ülevaate hetkeolukorrast, kuid oluline on liikuda edasi – suurema tulemuslikkuse poole.

Tulemuslikkust seostatakse väga erinevate teguritega. Näiteks Whitmore (2009: 88) peab oluliseks õppiva organisatsiooni arendamist ja töötajate rahulolu suurendamist. Adam Smith (1991: 4–6) peab tulemuslikkuse saavutamise eelduseks spetsialiseerumist ja tööjaotust. Selles magistritöös käsitletakse tulemuslikkuse juhtimist struktuuriüksuses, mille toimimisel on sarnaseid jooni meeskonnatööga. Meeskonnatöö kvaliteedi mõõdikuid analüüsides leidsid Cha et al. (2014: 84), et kommunikatsiooni, koostööd, koordinatsiooni ja kokkukuulumist arendades on võimalik tulemuslikkust

juhtida. Tulenevalt tulemuslikkust suunavate tegurite paljususest keskendutakse magistritöös vaid ühele neist – koordinatsioonile.

Organisatsioonid tegutsevad piiratud ressursside tingimustes. Alati võiks olla rohkem aega, raha, inimesi. Juhid peavad iga päev tegema valikuid ja otsustama, milleks ressursse kasutada. Ressursside piiratuse tingimustes muutub tähtsaks iga üksiku struktuuriüksuse ja töötaja osa organisatsiooni parima tulemi saavutamisel. Seega on asjakohane otsida võimalusi struktuuriüksuse tulemuslikkuse juhtimiseks.

Kõik organisatsioonid, nii eraõiguslikud kui ka avalik-õiguslikud, on seadusega kohustatud pidama raamatupidamisarvestust. Raamatupidamine kui funktsioon on muutumas. Raamatupidaja rolli muutust näitavad ilmekalt Pärnu raamatupidamiskonverentsi 2013. ja 2014. aasta kavad, mis tavapärase raamatupidamishinnade ja -reeglite tutvustamise asemel käsitlevad muutunud ootuseid raamatupidajale. Tehnoloogia arengu kaasabil on andmete sisestamise töö liikumas IT-valdkonda. Järjest tähtsamaks muutub juhtimisarvestus, andmevoogude korraldamine, info leidmine ning vajaliku ja mittevajaliku info eristamine. Magistritöö aitab leida võimalusi, kuidas kasutada koordinatsiooni, mis on üks tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, kohustuslikku tugiteenust pakkuva üksuse tulemuslikkuse juhtimiseks.

Magistritöös otsitakse vastuseid küsimustele, kuidas hinnata ja juhtida struktuuriüksuse, täpsemalt raamatupidamisarvestusega tegeleva struktuuriüksuse tulemuslikkust, kas koordinatsiooni ja tulemuslikkuse vahel on seos ja millised on võimalused koordinatsiooni kaudu tulemuslikkust juhtida. Töö eesmärgiks on esitada Eesti Rahvusraamatukogule soovitusel, kuidas juhtida koordinatsiooni abil raamatupidamisosakonna tulemuslikkust. Töö eesmärk saavutatakse järgmiste uurimisülesannete täitmise kaudu:

1. Tulemuslikkuse hindamise meetodite võrdlus, struktuuriüksuse hindamiseks sobivaima leidmine ning tulemuslikkust mõjutavate tegurite selgitamine.
2. Koordinatsiooni kui tulemuslikkuse juhtimise võimaluse käsitlemine ja kasutatavate koordinatsioonivahendite analüüs.

3. Rahvusraamatukogu kui avaliku sektori organisatsiooni ja raamatupidamise kui tugiteenust osutava struktuuriüksuse tulemuslikkuse ning koordinatsiooni eripära väljaselgitamine.
4. Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse hindamine kasutades konkureerivate väärtuste raamistikku.
5. Kasutatavate koordinatsioonivahendite kohta ülevaate koostamine ja selle analüüs.
6. Soovituste esitamine raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse juhtimiseks koordinatsiooni abil.

Magistritöö on koostatud kaheosalisena. Esimeses peatükis on avatud teema teoreetiline taust. Esimeses alapeatükis käsitletakse tulemuslikkuse mõistet, hindamise mudeleid ja mõjutavaid tegureid. Tulemuslikkuse hindamise mudelite võrdluse põhjal on autor jõudnud arusaamani, et rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna hindamiseks on sobivaim konkureerivate väärtuste raamistik. Teise alapeatüki teemaks on koordinatsioon, selle mõiste ja erinevad vahendid. Esimese peatüki viimases osas on selgitatud raamatukogu kui organisatsiooni tulemuslikkust ja koordinatsiooni, samuti on käsitletud raamatupidamisosakonna kui organisatsiooni tugiteenuse tegevuse ja tulemi eripära.

Teises peatükis on esitatud töö empiiriline osa. Esimeses alapeatükis on antud ülevaade Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonnast, vastates küsimustele, millised on üksuse ülesanded ning millised strateegilised eesmärgid on seotud raamatupidamisüksusega. Teises alapeatükis on kirjeldatud autori poolt läbiviidud uuringu protsessi ja kasutatud metoodikat.

Empiiriline uuring koosneb kolmest osast. Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna töötajate seas viiakse läbi struktuuriüksuse tulemuslikkuse hindamine, kasutades konkureerivate väärtuste raamistikku. Küsimustiku vastuste põhjal selgub, millised on üksusele iseloomulikud väärtused ja kui palju erineb hetkeolukord ideaalist. Autori koostatud poolstruktureeritud küsimustiku põhjal saadakse ülevaade struktuuriüksuse töökorraldusest, vastutusest ja kontrollimehhanismidest ning organisatsioonisisest koostööst. Raamatupidamisosakonna sisetaju ja väliste ootuste tasakaalustamiseks koostatakse fookusgrupi arutelu

tulemusena ühtne nimestik osakonna ülesannetest ja võimalikest hindamiskriteeriumidest. Teise peatüki viimases osas on esitatud soovitusel rahvusraamatukogule, kuidas teooriale tuginedes ja arvestades läbiviidud uuringu tulemusi, juhtida üksuse tulemuslikkust koordineerimise abil.

Magistritöö teema on uudne, sest töö autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem tehtud struktuuriüksuse tulemuslikkuse ja koordineerimise seoseid käsitlevat uuringut.

Teema aktuaalsust rahvusraamatukogu jaoks väljendab kõige paremini juhtkonna toetus uuringu läbiviimisele. Autor tänab Eesti Rahvusraamatukogu töötajaid uuringus osalemise eest ning organisatsiooni juhtkonda, eriti peadirektor Janne Andresood innustuse ja osavõtlikkuse eest. Autor tänab professor Maaja Vadit suunava ja toetava juhendamise eest.

# **1. STRUKTUURIÜKSUSE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE KOORDINATSIOONI ABIL: TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Tulemuslikkuse määratlemine, tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine ning tulemuslikkust mõjutavad tegurid**

Tulemuslikkuse suurendamisest kui organisatsiooni arendamise eesmärgist kirjutas Beckhard (1969: 9), sõnastades organisatsiooni arendamise definitsiooni: „Organisatsiooni arendamine on plaanipärane, kogu organisatsiooni hõlmav ülevalt juhitud jõupingutus suurendamaks organisatsiooni tulemuslikkust ja jätkuvust, sekkudes planeeritult organisatsiooni protsessidesse ning kasutades käitumisteaduse teadmust.“ Käesoleval ajal on Andersoni (2010: 32) andmetel tulemuslikkuse juhtimine ja personali kaasamine ühed enim praktiseeritud organisatsiooni arendamise võtted, lisaks kasutatakse palju teadmusjuhtimist ja muutuste juhtimist.

Organisatsiooni tegevuse tulemuse iseloomustamiseks kasutatakse mitmeid mõisteid, muuhulgas räägitakse tõhususest ja tulemuslikkusest. Järgnevalt on selgitatud nende kahe mõiste tähenduslikku erinevust.

Oxford English Reference Dictionary (2003: 450) andmetel on sõna „tulemuslik“ (*effective*) tähenduseks 'omades soovitud või määratletud, piiritletud mõju'. Sõna „tõhus“ (*efficient*) on 'tootlik minimaalsete pingutuste või kuludega'. Toodud tähendused sarnanevad majandusteaduse terminoloogias kasutatavatega, kus tõhusus (*efficiency*) on defineeritud kui sisendite väljunditeks muutmise ökonoomsus ja tulemuslikkus (*effectiveness*) on eesmärkide saavutamise tase (Ford et al. 1988: 56). Daft et al. (2010: 22) nõustuvad, et tulemuslikkus näitab organisatsiooni eesmärkide saavutamise taset ja tõhusus näitab, kui palju ressursse on vaja väljundi valmistamiseks. Tema hinnangul on tõhusus kitsama tähendusega termin, viidates organisatsiooni



sisemistele aspektidele. Tulemuslikkuse tähendus on laiem, võttes arvesse nii organisatsioonisiseseid kui ka väliseid aspekte. Protsessimudelitest lähtudes on tõhusus suhe protsessi sisendi ja väljundi vahel, st kui palju sisendit on vaja väljundi saamiseks. Tulemuslikkus on seos protsessi väljundi ja organisatsiooni eesmärgi vahel, st võrreldakse saavutatud tulemust ja soovitud eesmärki.

Ideaalses olukorras saavutatakse üheaegselt nii tulemuslikkus kui ka tõhusus ehk ressursse efektiivselt kasutades jõutakse väljundini, mis on kooskõlas eesmärgiga. Herman ja Renz (2004: 701) on öelnud, et tõhusus ei anna garantiid tulemuslikkuse saavutamiseks. Autori hinnangul on neist kahest olulisem tulemuslikkuse saavutamine, sest see näitab tegevuse väljundi seost soovitud tulemi ehk eesmärgiga. Viies väljundi kooskõlla soovitud eesmärkidega, tuleb hakata tegelema selle saavutamise tõhususega.

Organisatsiooni tulemuslikkust uurinud Cameron (1986: 540–542) on leidnud, et see teema on organisatsiooniteadustes kesksel kohal. Kõikides teooriates on mingil kujul välja toodud erinevused kõrge kvaliteediga tegevuse ehk tulemusliku ja madala kvaliteediga tegevuse ehk mittetulemusliku vahel. Tema hinnangul on olulised seosed struktuuri ja keskkonna, disaini ja innovatsiooni ning kohanemise ja ebakindluse vahel, sest nende tulemuseks on lõppkokkuvõttes organisatsiooni tulemuslikkus. Lewini ja Miltoni (1986: 524) arvates on organisatsiooni tulemuslikkuse teooriate põhituumaks stabiilsuse kriteeriumid ning informatsioonisüsteemi juhtimine ja otsuste vastuvõtmine, samuti otstarbekohased eesmärgid ja inimressursid, sealhulgas töötajate rahulolu.

Tulemuslikkuse juhtimine on üldmõiste, mida kasutatakse erinevate juhtimismudelite kirjeldamiseks, nagu Druckeri eesmärgipärane juhtimine (*managing by objectives*, Christenseni, Legreidi ja Stigeni eesmärgi- ja tulemuspärane juhtimine (*managing by objectives and results*), Swissi tulemustel põhinev juhtimine (*results based management*) ja Moynihani juhtimine tulemuste saavutamiseks (*managing for results*). Kõiki neid mudeleid ühendab arusaam juhtimisest kui tsüklilisest protsessist, mis koosneb eesmärkide formuleerimisest, tulemuslikkuse hindamisest ning hindamise käigus saadud informatsiooni kasutamisest eesmärkide kohandamiseks ja juhtimisotsuste langetamiseks. Tulemuslikkuse juhtimise eesmärk on fokuseerida tähelepanu tulemile, mitte sisendile ega protsessile. (Hvidman ja Andersen 2013: 37–38) Käesolevas töös keskendutakse lisaks tulemuslikkuse juhtimisele ka tulemuslikkuse

hindamisele, mis on vajalik ja väga oluline vahend tulemuslikkuse juhtimiseks, võimaldades hindamistulemuste alusel suunata neid tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, mis aitavad seda parandada.

Tulemuslikkuse hindamiseks peab otsustama milliseid kriteeriumeid kasutada. Hindamise kriteeriumide valikul on Lewini ja Miltoni (1986: 528–529) arvates vajalik subjektiivsus mõõdikute kombineerimisel, sest tulemuslikkus määratletakse suhtelistes tingimustes. Nende sõnul toetuvad organisatsioonid tegevuse hindamisel ja eesmärkide seadmisel ajaloolisele kogemusele ja referentsgruppidele, võrreldes end teiste sarnaste organisatsioonidega mõõdikute kogumi abil, nagu kasum, müük ja investeringu tasuvus, või spetsiifiliste funktsioonide kaudu, nagu strateegiline planeerimine, turundus ja arendus, või teatud organisatsiooni karakteristikuid arvestades, nagu juhtimine ja kultuur. Cameroni (1986: 543–544) arvates tulenevad puudused tulemuslikkuse hindamisel hindajate valikutest, sest kriteeriumid lähtuvad indiviidi väärtustest ja eelistustest. Seega on oluline, kelle seisukohalt tulemuslikkust hinnata. Samas tuleb arvesse võtta, et inimeste ütlused selle kohta, mida nad hindavad, ja nende käitumine võivad erineda ning indiviidi arvamus on ajas muutuv. Indiviidide alateadvuslike arvamuste uurimiseks kasutatakse metafoore, milles abstraktseid nähtusi kirjeldatakse läbi tuttavate kujundite (Hämmal 2006: 11). Eestis on Hämmal (2006) metafooride abil uurinud indiviidide alateadvuses olevaid väärtusi ja baasuskumusi organisatsioonikultuuri suhtes. Metafooride kaasamine uuringusse annab võimaluse võrrelda indiviidide alateadvuslikku arvamust nende ütlustega nähtuste kohta.

Tulemuslikkuse hindamiseks ei ole ühte kõige paremat ja õigemad mudelit, need pigem täiendavad kui asendavad üksteist. Kõige tähtsam on paindlikkus ja põhjendatus kriteeriumide ja mudeli valikul. Sobivaima mudeli aitab leida vastamine Cameroni ja Whetteni (Cameron 1986: 542) koostatud seitsmele küsimusele:

1. Kelle vaatenurgast tulemuslikkust hinnatakse?
2. Millisele tegevusvaldkonnale hinnang keskendub?
3. Millise taseme analüüsi kasutatakse?
4. Mis on hindamise eesmärk?
5. Milline on ajaline perspektiiv?
6. Mis liiki andmeid kasutatakse?
7. Mis on referent, millega tulemuslikkust võrreldakse?

Järgnevalt on autor võrrelnud mitut tulemuslikkuse teooriat, pöörates tähelepanu mudelite tugevustele ja nõrkustele (vt tabel 1.1). Võrreldavate mudelite valik põhineb enim rakendatud teooriatel, mida kasutatakse käesoleval ajal organisatsioonide sealhulgas avaliku sektori organisatsioonide tulemuslikkuse hindamiseks. Seitsme olulise küsimuse vastuste ja võrreldud teooriate alusel langetab töö autor otsuse, millist hindamismudelit empiirilises uuringus kasutada.

**Tabel 1.1.** Organisatsiooni tulemuslikkuse teooriate võrdlus

Nimetus	Autorid	Organisatsioon on tulemuslik, kui...	Tugevused	Nõrkused, kitsendused
Eesmärgipärane mudel	Etzioni (1964), Scott (1977), Seashore (1979), Cameron (1979)	...ta on saavutanud oma eesmärgi	Lihtne otsustada, kas jah või ei (kehtib arvuliste eesmärkide puhul)	Üksteist välistavad eesmärgid, mõõtmise võib vajada väliseid hinnanguid
Strateegiliste huvigruppide mudel	Miles (1980), Van de Ven ja Ferry (1980)	...kõik huvigrupid on rahul	Vaadeldakse organisatsiooni erinevatest vaatenurkadest	Mõõtmine keeruline, sest kõigil on oma kriteeriumid
Konkureerivate väärtuste mudel	Quinn ja Rohrbaugh (1983)	...kriteeriumid neljas tulemuslikkuse mudelis täidavad soovitud tulemuse	Võetakse arvesse organisatsiooni erinevaid aspekte	Kes ütleb, milline on soovitud tulemus igas tulemuslikkuse mudelis

Allikas: Lewin ja Minton (1986: 520), Cameron (1986: 542), Daft et al. (2010: 68–69) alusel autori koostatud.

Cameron (1986: 547) otsis vastust küsimusele tulemuslikkuse kasvu põhjuste kohta. Tema uuring hõlmas 334 kolledžit ja ülikooli USA-s. Uuringu järeldustena selgus, et tulemuslikke organisatsioone iseloomustab:

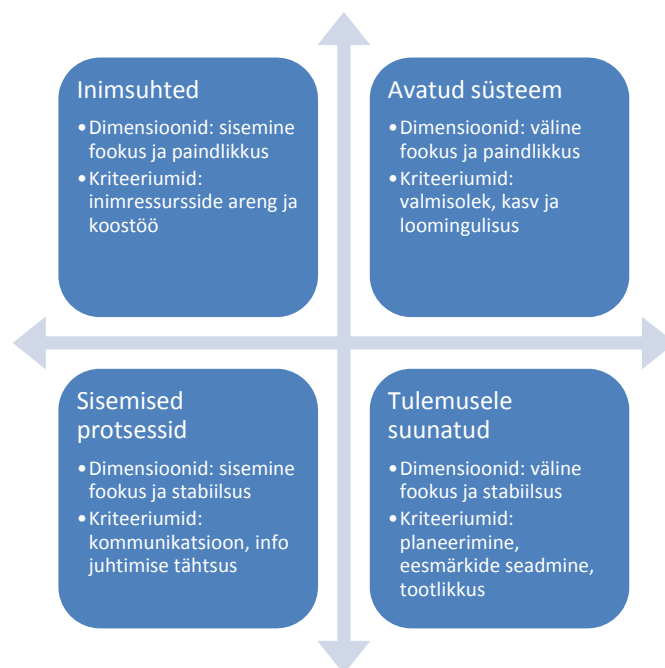
- tasakaal uute ideede ja värske perspektiivi ning mineviku kogemuse vahel, mille saavutamiseks kaasatakse organisatsiooni uusi tippjuhte, säilitades samaaegselt stabiilsuse ning järjepidevuse juhtkonna seas;

- organisatsiooni sisemiste moraalsete teemade rõhutamine ja tugevdamine, suurendades inimressursside väärtust, olles samaaegselt avatud väliskeskkonna muutustele;
- arvestamine väliskeskkonna mõjudega, sest kuigi tulemuslikkuse kasvu faktorid tulenevad juhtkonna kontrolli all olevatest tegevustest, käitub muutlik ja vaenulik väliskeskkond tulemuslikkuse vähendajana ja soodne keskkond mõjutab seda paremuse poole.

Uuringu järelduste põhjal sõnastas Cameron (1986: 545) tulemuslikkuse saavutamise paradoksi: „Tulemuslikku organisatsiooni iseloomustavad omadused, mis on samal ajal vastukäivad, isegi üksteist välistavad.“ Paradoksi põhimõtet võtavad Cameroni (1986: 549–550) hinnangul kõige paremini arvesse strateegiliste huvigruppide ja konkureerivate väärtuste mudelid. Tema uuringute tulemusena selgus, et kõrge tulemuslikkusega organisatsioonid täitsid rohkemate strateegiliste huvigruppide nõudmised ja hoidsid mingit taset eri väärtuste puhul, kuigi need olid väga erinevad ja isegi vastukäivad. Biloslavo et al. (2013: 423) uurisid duaalsuse mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ja leidsid, et kuigi duaalsus ei kindlusta organisatsiooni tulemuslikkust ja tõhusust, on see eelis võrreldes konkurentidega. Nende arvates on selle põhjuseks duaalsusest tulenev sund leida loovaid lahendusi tasakaalu saavutamiseks ja vastandite omadus teineteist täiendada.

Lähtudes tulemuslikkuse saavutamise paradoksist ja arvesse võttes duaalsuse soodsat mõju on põhjust lähemalt tutvuda konkureerivate väärtuste raamistiku mudeliga, mida Cameroni et al. (2006: 5) sõnul on organisatsioonides katsetatud viimase 30 aasta jooksul. Raamistik võtab kokku nelja koolkonna ideed, integreerides erinevad tulemuslikkuse mudelid. Dafti et al. (2010: 74–75) hinnangul väljendub raamistiku olulisus tulemuslikkuse kriteeriumide seostamisel väärtustega, misjärel saab juht otsustada, milliseid väärtusi püüda saavutada ja millistest loobuda. Cameroni et al. (2006: 6) hinnangul on raamistik teejuhiks ja organiseerimise vahendiks, uute ideede allikaks ja õppimise süsteemiks. Seda kasutatakse paljude organisatsiooni aspektide uurimiseks ja juhtimisinformatsiooni saamiseks: organisatsioonikultuur, kommunikatsioon, otsuste langetamine, põhikompetentsid, motivatsioon, inimressursi kvaliteet ja värbamine.

Raamistik baseerub kolmel dimensioonil. Esimene on organisatsiooni fookus – sisemine või väline, teine on organisatsiooni struktuur – stabiilne või paindlik, kolmas eristab protsesse ja tulemust ehk vahendeid ja lõpptulemust. Need kolm dimensiooni tekitavad neli tulemuslikkuse tüüpi: avatud süsteem, tulemusele suunatud, inimsuhtel põhinev ja sisemistel protsessidel põhinev. Joonisel 1.1 on esitatud kvadraatide iseloomulikud dimensioonid ja tulemuslikkuse mõõtmise kriteeriumid. Selgeid, ainult ühe kvadraadi omadusi kandvaid organisatsioone esineb haruharva. Elukõvera eri etappidel iseloomustavad organisatsiooni erinevates kvadraatides esitatud omadused. Eestis on seda mudelit organisatsiooni väärtuste hindamiseks kasutanud Reino, Vadi (2010).



**Joonis 1.1.** Konkureerivate väärtuste raamistik. Allikas: Cameron, Quinn (1999: 41–47) alusel autori koostatud.

Tulemuslikkuse hindamise tähtsus seisneb tema kasutamises juhtimise abivahendina. Selle saavutamiseks Amaratunga ja Baldry (2002: 222, 223) arvates peab hindamine andma piisava informatsiooni, mis võimaldab otsustada ressursside ümbersuunamise ja prioriteetide seadmise üle, informeerima juhtkonda, kas jätkata või muuta kehtivat poliitikat eesmärkide saavutamiseks, ning teatama edust nende eesmärkide saavutamisel.

Hindamissüsteemi rakendamisel juhtimise abivahendina on vaja teada, millistest teguritest sõltub tulemuslikkuse suurendamine. Harrington (2005: 110) koostas nimekirja niinimetatud viiest sambast, mida üheaegselt juhtides ja kombineerides saavutatakse tulemuslikkus. Need sambad on: protsessi, projekti, muutuste, teadmuse ja ressursside juhtimine. Oluline on kõige viie aspekti juhtimine arvestades nende vastastikust sõltuvust ja reaktsioone.

Law ja Gunasekarani (2009: 314–317) hinnangul on teadmusjuhtimine tulemuslikkust mõjutav tegur. Nende sõnul on teadmusjuhtimine pidev protsess, mis koosneb liikumapanevast jõust, s.o juht ja tema visioon, võimaldajatest, s.o töötajate motivatsioon ja organisatsioonikultuur, õppimisprotsessist, s.o meeskonna ja igapäevase individuaalne õppimine, projektipõhine ja tegevuse õppimine, ning tulemist, s.o käitumise, soorituse muutusest. Teadmusjuhtimist omakorda mõjutavad organisatsioonikultuur, indiviidide hoiak ja motivatsioon ning indiviididevaheline vastastikune mõju.

Rahmani et al. (2013: 483) hinnangul aitab teadmiste omandamise, teadmiste kasutamise ja teadmiste kaitse koostoime ehk teadmusjuhtimissüsteem suurendada tulemuslikkust. Mintzberg (1991) nimetab tulemusliku organisatsiooni alustaladeks koostööd, konkurentsi, innovatsiooni, suunda, tõhusust, kasumlikkust ja konflikti (Law, Gunasekaran 2009: 316). Need arvamused näitavad autori hinnangul, et oluline ei ole organisatsiooni mõne üksiku aspekti arendamine, vaid juhitava teguri seosed teistega ning koosmõjude arvestamine. Tähtis on erinevate tegurite integratsioon.

Magistritööga soovitakse leida võimalusi juhtida struktuuriüksuse tulemuslikkust. Autor näeb siin seost meeskonnatöoga ja seetõttu on järgnevalt käsitletud meeskonnatöö edutegureid.

Hoegl ja Gemuenden (2001: 436, 445) lõi meeskonnatöö kvaliteedi kontseptsiooni, mis hõlmab koostööd meeskonnas, suhestumist väliste osapooltega, nagu juhtkond ja teised meeskonnad, ei käsitletud. Kontseptsiooni kuus tahku on: kommunikatsioon, koordineerimine, liikmete panuse tasakaalustamine, vastastikune toetus, pingutus, kokkukuuluvus. Hoegl ja Gemuenden leidsid, et meeskonnatöö kvaliteet mõjutab meeskonna sooritust ehk tulemuslikkust ja tõhusust ning indiviidi edukust ehk tööga

rahulolu ning teadmiste ja oskuste omandamist. Meeskonnatöö kvaliteedi mõõdikuid analüüsid Cha et al. (2014: 84), et neid on võimalik jagada neljaks. Kommunikatsioon, koostöö, koordineerimine ja kokkukuulumine mõjutavad grupi sooritust ehk nende tegurite abil on võimalik tulemuslikkust juhtida. Kozlowski ja Ilgeni (2006: 115) hinnangul mõjutavad pikaajaliste meeskondade protsesse ja sooritust väärtused, kultuur ja koordineerimine. Kõik esitatud autorid on käsitlenud koordineerimise ühe meeskonna sooritust mõjutava tegurina, mis annab käesoleva töö autorile kindluse väita, et koordineerimise on võimalik kasutada struktuuriüksuse tulemuslikkuse juhtimiseks.

Elmuti (1997: 187) on leidnud, et meeskonnapõhise juhtimisviisi dimensioonide ja tulemuslikkuse vahel on positiivne ja statistiliselt oluline korrelatsioon. Meeskonnapõhise juhtimisviisi dimensioonidena on välja toodud: eesmärgi tähtsustamine, juhtide toetus, üksteise usaldamine, tegevuskava omamine, meeskonnatunde loomine, kommunikatsioon, motivatsioon, innovatsioon ja protsesside pidev parandamine. Elmuti (1997: 190) läbiviidud uuringust selgus, et meeskonnapõhine juhtimisviis pole siiski täiuslik lahendus, sest 42% uuringus osalenutest, kes kasutasid seda juhtimisviisi, ei saavutanud soovitud eesmärgi ja seega ei mõjutanud see tulemuslikkust positiivselt. Põhjuseks toodi juhtkonna panuse vähesust. Selline juhtimisviis peab Elmuti (1997: 179, 181) arvates lisaks töötajate võimu suurendamisele hõlmama ka ligipääsu informatsioonile, ressursse ja aruandekohustust. Juhid peavad mõistma, et töötajate volituste suurendamine tähendab neile iseseisva otsustusõiguse andmist ning selle lahenduse elluviimiseks on vaja palju aega ja ressursse. Meeskonnapõhise juhtimisviisi rakendamisel muutub meeskonnajuht koordinaatoriks, kes ei anna korraldusi, vaid laseb meeskonnaliikmetel vigu teha. Koordinaator on ressursside ja informatsiooni vahendaja, küsides meeskonnaliikmetelt lahendusi, mitte neid ise välja pakkudes. (Elmuti 1997: 179, 181) Autor arvates võib järeldada, et kui struktuuriüksus töötab ühtse meeskonnana, siis on ta ka tõenäoliselt tulemuslik. Selle juhtimisviisi rakendamine nõuab juhilt panustamist ja võimu delegerimist.

Organisatsiooni struktuuri olulisust organisatsiooni tulemuslikkuse ennustamisel on rõhutanud paljud teadlased, sealhulgas Mintzberg, Van de Ven jt (Jung 2012: 667).

Organisatsiooni struktuuri ja koordinatsiooni seosest on kirjutanud Mintzberg (1989: 100–101), kelle sõnul struktuur keskendub organisatsiooni missiooni saavutamiseks tehtava töö jaotamisele väiksemateks eesmärkideks ja ülesanneteks, lähtudes spetsialiseerumisest, ja koordinatsiooni kaasabil tuleb seejärel need erinevad ülesanded ja eesmärgid teostada, et saavutada organisatsiooni missiooni. Jung (2012: 678) on rõhutanud koordinatsiooni ja kommunikatsiooni parandamise olulisust, olenemata personali arvukusest. Seega on olenemata struktuuriüksuse töötajate arvust oluline parandada koordinatsiooni.

Organisatsiooni juhtide tegevuse ja struktuuriüksuse tulemuslikkuse vahelise seose leidmiseks Muchiri et al. (2011: 484) poolt läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et töötajate arvates saavad organisatsiooni juhid panustada personali arendamise ja toetuse, tõhusa kommunikatsiooni, rahaliste ja mitterahaliste motivatsioonivahendite, organisatsiooni eesmärkide ja visiooni selge sõnastamise kaudu. Administratsiooni töötajad pidasid keskseks tagasiside andmist. Autori hinnangul annavad uuringu tulemused tunnistust, et tulemuslikkuse saavutamiseks on oluline organisatsiooni eesmärkide selge kommunikeerimine, tagasiside andmine ja töötajate tasustamine lähtuvalt nende panusest tulemile.

Erinevaid seisukohti kõrvutades leiab autor, et tulemuslikkuse saavutamise aluseks on juhtide roll visiooni kujundamisel ja eesmärkide selgitamisel. Hoolimata tulemuslikkust mõjutavate tegurite paljususest, rõhutatakse eri autorite poolt koordinatsiooni tähtsust. See on oluline olenemata personali arvust, tähtis pikaajaliste meeskondade puhul, üks neljast meeskonnatöö kvaliteedi valdkonnast ning meeskonna juhi roll. Sellest tulenevalt otsustas autor otsida võimalusi kasutada koordinatsiooni tulemuslikkuse juhtimiseks. Järgmistes alapeatükkides on antud ülevaade koordinatsiooni erinevatest käsitlustest ja rakendamise vahenditest. Täpsemalt on käsitletud koordinatsiooni raamatukogus ja raamatupidamisosakonnas.



## **1.2. Koordinatsiooni käsitlus, alusprintsiibid ja koordinatsioonivahendid**

Käesolevas alapeatükis käsitletakse koordinatsiooni mõistet, koordinatsiooni alusprintsiipe ning selle rakendamise vahendeid.

Lawrence ja Lorsch (1967: 4) defineerivad koordinatsiooni kui organisatsiooni eri osade integratsiooni ülesandega saavutada ühine eesmärk. Teadi ja Metcalfi (1920: 16, 383) sõnul on koordinatsioon organisatsiooni eri üksuste funktsioonide sünkroniseerimine saavutamaks organisatsiooni eesmärk minimaalse pingutusega. Mintzbergi (1989: 100–101) hinnangul peab inimrühm, kelle eesmärgiks on mingi tegevuse teostamine, vastu võtma otsuse kahes vastandlikus valdkonnas: tööjaotus ja koordinatsioon. Tööjaotus tähendab tegevuse jaotamist ülesanneteks, kusjuures organisatsiooni struktuur määrab töötajate jaotuse ülesannete vahel, ning koordinatsiooni abil saavutatakse nende ülesannete integreeritud täitmine.

Esitatud definitsioonide alusel võib väita, et koordinatsiooni roll on kindlustada organisatsiooni eesmärkide saavutamine ning koordinatsioonini jõutakse töötajate või allüksuste ülesannete ja funktsioonide vastastikuseid seoseid arvestava töökorralduse abil. Koordinatsiooniks on vaja kooskõlastada tegevuste, vastutuse, võimu ja kontrolli struktuurid. Autori hinnangul tuleneb tulemuslikkuse ja koordinatsiooni vaheline seos koordinatsiooni ülesandest, milleks on eesmärkide saavutamine, ja tulemuslikkuse mõistest, mis tähendab eesmärkide saavutamise taset. Seega, kui koordinatsioon toimib, siis erinevate ülesannete teostamise koostööl saavutatakse eesmärgid ehk ollakse tulemuslik. Autor näeb tulemuslikkuse hindamist tagasisidena koordinatsiooni toimimisele, saadud informatsioon põhjal saab koordinatsiooni vajadusel kohandada.

Uurides Mary Parker Folletti töid, keda Peter Drucker on nimetanud juhtimise prohvetiks, leidsid Gibson et al. (2013: 442, 453), et Follett pidas koordinatsiooni kontrolli saavutamise vahendiks. Ta selgitas, et kontroll inimkeha üle saavutatakse lihaste koordinatsiooni tulemusena, täiuslikuks kontrolliks organisatsioonis on vajalik kõikide organisatsiooni osade funktsioonide seotus. Koordinatsiooni toimimiseks tuleb arvestada teatud alusprintsiipe. Follett (1949: 52–55) pidas oluliseks alustada koordinatsiooni rakendamist koos planeerimisega, samas mõistis ta, et tegemist ei ole

ühelkordse protsessiga, vaid sellega tuleb tegeleda jätkuvalt. Tema hinnangul iseloomustab koordineerimise ühtsus, seega tuleb arvestada kõikide antud situatsioonis hõlmatud tegurite seoseid. Kõikide seotud isikute otsene kontakt aitab mõista omavahelisi seoseid ning arvesse võtta otsuste ja tegevuste vastastikust mõju. Gibsoni et al. (2013: 453) sõnul rõhutas Follett üksustevaheliste funktsiooniüleste suhete olulisust ja soovitas vertikaalse asemel horisontaalset autoriteeti, mis sarnaneb detsentraliseeritud lamedale struktuurile. Seega hoolimata möödunud aastakümnetest on Folletti arvamused nüüdisaegsed ja rakendatavad ka tänapäeval.

Mitmed autorid on pidanud koordineerimise oluliseks eelduseks ühist taju, mis on Jaatineni ja Lavikka (2008: 149) poolt defineeritud ühiste tähendustena, mis on loodud kommunikatsiooni või ühiste kogemuste põhjal. Nende hinnangul aitavad ühised arusaamad suurendada koostöövõimalusi. Kogut ja Zander (1996: 511) lisavad tegurina ühitatud ootused ja Murphy (2013: 674) organisatsioonikultuuri ühesuguse tajumise. Kõik need faktorid edendavad koordineerimise ja koostööd ning nende kaudu organisatsiooni sooritust. Autori arvates võib järeldada, et üksteisemõistmine on koordineerimise aluseks. Nagu korduvalt rõhutatud, on koordineerimise ülesandeks organisatsiooni eesmärkide saavutamine, seega on väga oluline nende ühine mõistmine.

Kordineerimise vahenditeks on Jaatineni ja Lavikka (2008: 147) arvates peale organisatsioonikultuuri, rutiinide, reeglite ning kommunikatsiooni, kontroll ja võimuhierarhia. Võimuhierarhia on kirjeldatud organisatsiooni struktuuriskeemi abil. Funktsionaalse struktuuri, mille puhul tegevused on grupeeritud funktsioonide põhjal, ja hierarhia seosest on kirjutanud Daft et al. (2010: 107–108). Nende hinnangul on sellise struktuuri kasutamise tugevuseks inimeste teadmiste ja oskuste arendamine, mis võimaldab pakkuda organisatsioonile väärtuslikku põhjalikku teadmust. Funktsionaalset struktuuri kasutatakse, kui tähtis on tõhususe ja funktsionaalsete eesmärkide saavutamine ja kontroll läbi vertikaalse hierarhia. Sellise struktuuri nõrkuseks on aeglane reageerimine keskkonna mõjudele, otsuste võimalik kuhjumine hierarhia tippu, üksustevaheline nõrk koordineerimine, vähene innovatsioon ja organisatsiooni eesmärkide piiratud nägemine. Mintzbergi (1989: 143) hinnangul võib kitsas spetsialiseerumine, mida peegeldatakse juhtkonnas, kaasa tuua probleemid

kommunikatsiooni ja koordineerimisega. Autori hinnangul on seetõttu väga oluline juhtkonna liikmete omavahelise kommunikatsiooni ja koostöö arendamine.

Malone (1987: 1321–1323) on koordineerimise mudeleid võrreldes leidnud, et funktsionaalse hierarhia puhul on kesksel kohal funktsionaalse juhi tegevus, kes delegeerib ülesandeid töötajatele, probleemide tekkimisel leiab lahendused ja vajadusel redelegeerib. Koordineerimiseks on oluline omada väga head ülevaadet koormusest ehk ülesannete hulgast ja võimalustest ehk ressurssidest.

Eelnevalt mainiti, et tänapäeval soovitatakse kasutada detsentraliseeritud struktuuri. Organisatsiooni struktuuri detsentraliseerimise mõju koordineerimisele mõistetakse erinevalt. Jaatineni ja Lavikka (2008: 150) hinnangul organisatsiooni detsentraliseerimisega koordineerimisvajadus suureneb. Koordineerimine peab kindlustama, et jaotatud ülesannetega tegevused saaks sooritatud kvaliteetse tulemusega. Patacconi (2009: 204) hinnangul kaasneb koordineerimisega aeganõudev kommunikatsioonivajadus, mis aeglustab otsustusprotsessi. Seda puudust korvab detsentraliseerimine ja otsustustasandite arvu vähendamine. Autor nõustub Patacconi arvamusega, et detsentraliseerimine vähendab koordineerimisvajadust, kuid selleks on oluline tagada selge rollijaotus otsustustasanditel.

Organisatsiooni paljusid funktsioone hõlmava muudatuse teostamiseks võib osutuda vajalikuks funktsioonideüleline koordineerimine. Grant (1996: 118–119) on seda analüüsid leidnud, et funktsioonideüleline koordineerimine puuduseks on grupi suurus. Saavutamaks ligipääsu kogu vajalikule teadmusele, tuleb gruppi kaasata väga palju inimesi. Probleemi lahenduseks on muutuvad grupid, kus liikmed ühinevad nendega seotud tegevuseks ja seejärel lahkuvad. Autori hinnangul aitavad muutuvad grupid tõhustada personali ajakasutust, sest töötajad ei pea osalema gruppides, kus nende panus ei ole enam vajalik. Chen et al. (2013: 132) näevad sisemise, organisatsiooni struktuuriüksuste vahelise koordineerimise arendamise seost koordineerimise parandamisega organisatsiooni ja väliste koostööpartnerite vahel. Mõlema aluseks on tõhus kommunikatsioon ja informatsiooni tõlgendamine ning vastastikuste seoste nägemine. Maleyeffi (2006: 686) hinnangul võib funktsioonideüleline koordineerimine olulisust arvestamata anda soovitusi, mida ei saa täita või mis ei ole tulusad.

Koordinatsioonivahendid on viisid, kuidas organisatsioon koordineerib oma tööd. Faraj ja Xiao (2006: 1156) näevad koordinatsioonivahendeid kui informatsiooni edastamine võimalusi ja nende erinevus tuleneb informatsiooni edastamise võimekusest. Mintzberg (1989: 101–103) on koordinatsioonivahendid jaotanud kuueks:

1. vastastikune sobitamine (reguleerimine, täpsustamine) – koordineerimine kommunikatsiooni teel töötajate vahel;
2. otsene allumine – koordineerimine ühe isiku (juhi) korralduste ja juhendamise teel;
3. tööprotsesside standardiseerimine – tööjuhendid;
4. väljundi standardiseerimine – tulemus on eelnevalt kindlaks määratud, näiteks eelarve;
5. oskuste standardiseerimine – koordineerimine on saavutatud omavahel seotud koolituste, teadmiste teel, näiteks arst ja meditsiiniõde;
6. normide standardiseerimine – organisatsioonis on ühised normid ning uskumused ja kõik käituvad nendele vastavalt.

Mintzbergi (1989: 101–103) hinnangul on organisatsioonides tavaliselt üheaegselt kasutusel kõik vahendid. Kõige lihtsamate ülesannete ja väikese inimeste arvu puhul on kasutusel vastastikune sobitamine, ülesannete keerukamaks muutumisel võetakse appi otsene allumine ja standardiseerimised. Paradoksaalsel kombel on tema hinnangul kõige keerukamate ülesannete koordineerimisel parim vahend taas vastastikune sobitamine.

Faraj ja Xiao (2006: 1156) on võrrelnud erinevaid koordinatsiooniteooriaid. Nende sõnutsi rõhutavad alates 1990. aastatest arendatud teooriad informatsiooni edastamise asemel vastastikust sõltuvust, aidates lahendada organisatsiooni üksuste vahelisi probleeme ja parendades protsesse. Traditsioonilised koordinatsiooniteooriad rõhutavad koordinatsioonivahendeid ehk *kuidas?*, vastandina sisule ehk *mida?* ja tingimustele ehk *millal?*

Uuema põlvkonna teooriat esindavad Malone ja Crowston (1994: 87), kes defineerivad koordinatsiooni sõltuvuste juhtimisena tegevuste vahel. Seega tuleb üksustesisest ja -vahelist koordinatsiooni teostades arvestada inimeste ja üksuste omavahelist sõltuvust. Nunezi et al. (2009: 365) arvates tekib vastastikune sõltuvus tööjaotuse tõttu. Kui üks

inimene täidab kogu ülesande algusest lõpuni, siis ei ole koordinatsioon vajalik. Protsesside tükeldamise tõttu individuaalseteks ülesanneteks tekib vastastikune sõltuvus ja see nõuab koordineerimist.

Lähtudes üksusesisese tööprotsessi kulgemisest, koostasid Van de Ven et al. (1976: 334–335), tuginedes Thompsoni (1967) jaotusele, neli sõltuvuse tüüpi:

- iseseisev – igal töötajal on oma kindel töö, protsess ei kulge nende vahel;
- järgnev – protsess liigub ühesuunaliselt ühelt töötajalt teisele;
- vastastikune – protsessid kulgevad mitmesuunaliselt töötajate vahel;
- meeskondlik – töötajad tegutsevad grupina, tehes tööd ja leides probleemidele lahendused.

Van de Veni et al. (1976: 329–331) uuringu tulemusena leidis kinnitust hüpotees, et üksusesisese sõltuvuse, ülesande uudsuse ja grupi liikmeskonna muutused mõjutavad kasutatavate koordinatsioonivahendite valikut ja ulatust. Tabelis 1.2 on kokkuvõtvalt esitatud nimetatud uuringu tulemused. Koordinatsioonivahendite kasutamise ulatust on hinnatud ühest üheksani, kusjuures 1 näitab, et vahendit ei kasutata, ja 9, et vahendit kasutatakse suures ulatuses. Noolega on väljendatud muutuse suunda: suurenemine ↑ ja vähenemine ↓. Vertikaalsete kanalite all on antud uuringus mõistatud grupiliikmete personaalsest hierarhiast tulenevat kommunikatsiooni, horisontaalsed kanalid on hierarhiast mittetulenev kommunikatsioon ehk sama tasandi töötajate omavaheline suhtlus.

**Tabel 1.2.** Kasutatavate koordinatsioonivahendite ulatuse muutused seoses vastastikuse sõltuvuse, ülesande uudsuse ja grupi liikmeskonna suurenemisega

Koordinatsioonivahendid	Vastastikuse sõltuvuse suurenemine (iseseisev→meeskondlik)	Ülesande uudsuse suurenemine (madal→kõrge)	Grupi liikmeskonna suurenemine (2–4→11–21)
Reeglid	8 → 7 ↓	9 → 5 ↓	7 → 9 ↑
Vertikaalsed kanalid	5 → 5 ↔	5 → 5 ↔	5 → 5 ↔
Horisontaalsed kanalid	4 → 6 ↑	3 → 6 ↑	5 → 4 ↓
Tavakoosolek	3 → 5 ↑	2 → 4 ↑	3 → 2 ↓
Välkkoosolek	4 → 7 ↑	3 → 7 ↑	4 → 3 ↓

Allikas: Van de Ven et al. (1976: 329–331) alusel autori koostatud.

Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et koosolekute ja horisontaalsete kanalite roll kasvab oluliselt vastastikuse sõltuvuse ja ülesande uudsuse suurenemisega, samas kui grupi liikmete arvu suurenemisel nimetatud koordinatsioonivahendite kasutamise osatähtsus väheneb. Reeglite kasutamise ulatusega on vastupidine olukord.

Van de Veni grupiliikmete sõltuvuse jaotusest lähtudes koostas Gunawardane (2011: 1009) organisatsioonisisese üksustevahelise sõltuvuse jaotuse. Tema hinnangul tuleneb koordinatsioonivahendite valik eelkõige vastastikusest sõltuvusest (vt tabel 1.3).

**Tabel 1.3.** Üksustevaheline sõltuvus ja soovitatavad koordinatsioonivahendid

<b>Üksustevaheline sõltuvus</b>	<b>Sõltuvuse kirjeldus</b>	<b>Koordinatsioonivahendid</b>
Järgnevus	Ühe üksuse tegevusele järgneb tegevus teises üksuses.	Standardiseerimine, protseduuride lihtsustamine, dubleerimise vähendamine
Vastastikune tugi	Üks üksus saab sisendi erinevatest üksustest.	Reeglite ja protseduuride lihtsustamine, kommunikatsiooni parandamine
Tugi ja nõuanne	Kaks või rohkem üksust on seotud konsultatsioonide kaudu kogu protsessi aja.	Koordinaatori kasutamine, kommunikatsiooni ja paindlikkuse suurendamine, meeskonnatöö kooolitus

Allikas: Gunawardane (2011: 1009, 1014) alusel autori koostatud.

Vastastikust sõltuvust äriprotsessi tasandil on uurinud Nunez et al. (2009: 361, 374), kes keskendusid sõltuvuse ja koordinatsiooni koormuse, st koordinatsiooniks kuluvate ressursside vahelise seose leidmisele. Eksperimendi tulemusena selgus, et vastastikuse sõltuvuse kasvades suureneb oluliselt koordinatsiooni koormus. Nad vaatlesid säästetud aega suure vastastikuse sõltuvuse korral, mil ülesandeid täidetakse paralleelselt, võrreldes järgnevussõltuvusega, ja leidsid, et ülesande täitmiseks kuluva aja sääst on väiksem kui täiendavaks koordinatsiooniks kuluv aeg. Aega on võimalik säästa, kui ülesanded teostada järgnevatena, mitte paralleelselt. Autori hinnangul näitab uuring, et protsesside kujundamisel tuleb arvestada varjatud kuludega ehk koordinatsiooniks kuluva aja- ja muude ressursside kuluga.

Eri koordinatsioonivahendite aja- ja inimressursi kulu hinnates leidsid Daft et al. (2010: 104), et horisontaalse koordinatsiooni korral on kõige väiksema ressursivajadusega informatsioonisüsteem, seejärel otsene kontakt ning kõige ressursimahukam on

meeskonnatöö. Autori arvates tuleb lähtuda põhimõttest, et võimalusel tuleb eelistada väiksema aja- ja inimressursi kuluga vahendeid.

Magistritöös käsitletud koordinatsiooni aspektid ja selle olulisus tulemuslikkusele annavad kinnitust, et teemaga tuleb organisatsioonis teadlikult tegeleda. Autori hinnangul on tähtis arvestada töötajate grupisest ja üksuste organisatsioonisisest sõltuvust ja mõista, et see on olenevalt protsessist erinev ning ajas muutuv. Tõhusa koordinatsiooni aluseks peetakse ühtsust: ühtsed mõisted, väärtused ja taju, seega tuleb neid teemasid organisatsioonis käsitleda. Ühiste arusaamade tähtsus haakub ka tulemuslikkuse teemaga, sest tulemuslikkuse mõiste ja hindamiskriteeriumid ning organisatsiooni ja üksuse saavutatav eesmärk peavad olema kõigile osapooltele ühtmoodi mõistetavad.

Koordinatsioonivahendite valikul tuleb lähtuda nende sobivusest ülesandega ja ka grupi suurusest. Koordinatsioon on oluline, kuid sellega ei saa liiale minna. Kontrolli ja koordineerimise liigne rõhutamine võib Cameroni (1986: 549–550) hinnangul tuua kaasa stagnatsiooni, personali energiakaotuse ning usalduse ja moraali vähenemise. Koordinatsioon nagu iga tegevus nõuab ressursse, peamiselt aega, ja sellega tuleb arvestada. Järgnevas alapeatükis käsitletakse raamatukogu ja raamatupidamisüksuse eripära koordinatsiooni korraldamisel ja tulemuslikkuse juhtimisel.

### **1.3. Koordinatsiooni ning tulemuslikkuse spetsiifika raamatukogus ja raamatupidamisosakonnas**

Käesolevas alapeatükis käsitletakse koordinatsiooni ja tulemuslikkust raamatukogus, sealhulgas teadmuse koordinatsiooni, ning raamatupidamisfunktsiooni spetsiifikat.

Eestis on viimastel aastatel raamatukogusid uurinud Kate-Riin Kont ja Signe Jantson (2013a, 2013b). Nad on avaldanud mitu teadusartiklit ülikooliraamatukogudes läbiviidud uuringu tulemuste põhjal. Käsitletud on teemasid nagu tööjaotus ja koordinatsioon ning organisatsioonisisene karjäär ja töötajate suhtumine töösoorituse

hindamisse. Kuna tegemist on uute andmetega, mis tuginevad Eestis läbiviidud uuringutele, siis magistritöö autor kasutab neid raamatukogu spetsiifika selgitamisel.

Raamatukogu on avaliku sektori organisatsioon. Eeldustest, mis inimestel on seoses avaliku sektori organisatsiooni tõhususe ja tulemuslikkusega, on kirjutanud Kont. Tema sõnul (Kont 2012: 50) eeldatakse, et avaliku sektori organisatsioonid ei pea kulude kokkuhoidu ja tulemuslikkust oluliseks, sest sellest ei sõltu eelarve suurus. Samas lisab ta, et arvestades praegust sotsiaal-majanduslikku situatsiooni on tõhusus ja tulemuslikkus muutunud raamatukogudele väga oluliseks. Raamatukogud peavad leidma lahendused, kuidas sama suurte või vähenenud ressurssidega teostada protsessid ja tegevused, nii et tulemuse kvaliteet ei langeks.

Väljaspool Eestit asuvate raamatukogude juhtimist analüüsid kirjutab Kont (2012: 52), et alates 1980. aastatest hakkas raamatukogude juhtimine muutuma äriorganisatsiooni sarnaseks. Kasutusele võeti tasakaalus tulemuskaart, tulemuslikkuse indikaatorid ja uued kuluarvestussüsteemid nagu tegevuspõhine kuluarvestus ja ajafaktorit arvestav tegevuspõhine kuluarvestus. Autori hinnangul kinnitab see tulemuslikkuse hindamise tähtsuse kasvu raamatukogude jaoks, mis omakorda kinnitab magistritöö teema aktuaalsust ja praktilisust.

Vajalike muudatuste läbiviimisest kirjutab Kont (2012: 51), et avaliku sektori organisatsioonid on üldjuhul vanad ja nende pikaajalist staatust iseloomustab inerts, mis muudab keeruliseks teha kiireid muudatusi organisatsioonis ja selle struktuuriüksustes. Ta lisab, et uute meetodite rakendamine, mis hõlmab tulemuslikkuse, võimekuse ja panuse hindamist ning ressursside kasutamise mõõtmist, nõuab tahet, panustamist ja arusaamist. Reformide eesmärgid on säästa või parandada töösooritust ja tema hinnangul kaasneb nendega sageli detsentraliseerimine või muudatused finantsjuhtimises. See haakub magistritöö teemaga, sest hõlmab tulemuslikkuse mõistmist ja juhtimist raamatupidamisosakonnas.

Ressursside vähenemine sunnib kulusid langetama. Kondi (2012: 52) arvates avaldab see organisatsioonile ja juhtimisele ka positiivset mõju, sest aitab avastada kitsaskohad ja nõrkused, mida paremad tingimused aitasid varjata. See ühtib autori mõttega, et ressursside piiratuse tingimustes tuleb senisest hoolikamalt ja põhjendatumalt langetada



otsuseid, mis tähendab, et alternatiivid valmistatakse põhjalikumalt ette ja otsused tehakse kaalutletumalt, sest eksimisvõimalus on väiksem.

Kondi (2013: 225) sõnul on raamatukogu teenusepakkuja ja seetõttu sõltub tulemuslikkus ja tõhusus eelkõige inimestest. Kui organisatsioon hakkab nende saavutamisele tähelepanu pöörama, siis avaldab see mõju kõikidele töötajatele. Töötajate panuse olulisusest on kirjutanud De Rond (2013: 217). Tema hinnangul saavutatakse organisatsiooni ja struktuuriüksuse tulem üksnes selle liikmeks olevate üksikisikute kaudu. Seetõttu tuleb juhtidel aru saada enda juhitud inimeste isikupärast, ambitsioonidest, hirmudest ja isiklikest ajenditest. Vähenevate ressursside tingimustes on Kondi (2012: 50) sõnul raamatukogul väljakutse säilitada tulemuslikku personali, kellel on vajalikud oskused, et tulla toime uues muutuv olukorras ja tarbijate kasvavate nõudmistega.

Raamatukogud on avaliku sektori organisatsioonid, mille tulemuslikkuse juhtimise süsteemi toimimist on uurinud Hvidman ja Andersen (2013). Eesmärkide selgus, motivatsioonivahendid ja juhtide tegutsemisvõime on tegurid, mis mõjutavad otseselt tulemuslikkuse juhtimise süsteemi toimimist (Hvidman ja Andersen 2013: 38). Nende hinnangul iseloomustab avaliku sektori organisatsioone motivatsioonivahendite puudus ja juhtide madal tegutsemisvõime, mis vähendab tulemuslikkuse juhtimise rakendamisest saadavat kasu. Kont ja Jantson (2013a: 417) on kirjutanud koordineerimise rollist tõhususe saavutamisel, kuid nad leiavad, et see ei ole kõige olulisem, arvestada tuleb ka töötajate motivatsiooni, palgategemist ja karjäärivõimalusi. Autori hinnangul näitavad esitatud seisukohad, et tulemuslikkuse juhtimiseks on vajalik personali kaasatus, mida aitab suurendada motivatsioonisüsteem ning juhtide otsustus- ja tegutsemisvõime.

Käsitledes tööjaotust ja reorganiseerimise vajadust, selgus, et uuringus osalenud ülikoolide raamatukogude töötajad olid rahul tööjaotusega oma osakonnas ega näinud vajadust reorganiseerida. Raamatukogus tervikuna nähti vajadust reorganiseerida kohustused ja töökoormust ühtlustada. (Kont ja Jantson 2013a: 430) Magistratöör autor nõustub uuringu autorite soovitusel analüüsida tööd ja tööjõu jaotust, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ja arengukavadest.

Kondi ja Jantsoni (2013b: 529) uuringust selgus, et tõhusus ja sooritus raamatukogudes seostatakse pigem teenusega ja kasutaja rahuloluga, kuid samas sisemise kommunikatsiooniga, kaastöötajate kompetentsusega, motivatsiooniga ning soorituse ja tasu puuduliku seosega. Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et Eesti ülikooliraamatukogude personal on valmis oma tööpanuse mõõtmiseks ja hindamiseks. Süsteemne soorituse mõõtmine ja hindamine suunab saavutama täiuslikkust, ajendab isiklikult arenema ja saavutama paremaid töötulemusi ning seda ei asenda kord aastas toimuv arenguevestlus. Töötaja stiimuliks oma tegevuste muutmisel ja selle kaudu oma soorituse parandamisel on soorituse seos tasustamissüsteemiga. Eesti ülikooliraamatukogude töötajad ei näe käesoleval ajal mingit seost soorituse parandamise ja palgatõusu või edutamise vahel. (Kont ja Jantson 2013b: 530–531) Magistritöö autor nõustub uuringu autorite arvamusega (Kont ja Jantson 2013b: 536), mis soovitab raamatukogude juhtidel arendada hindamissüsteeme, lähtudes raamatukogu sooritusindikaatoritest ja rahvusvahelisest standarditest.

Üheks tulemuslikkuse hindamise ja suunamise võimaluseks raamatukogus on rakendada rahvusvahelisi standardeid. 2010. aasta augustis jõustunud standardis EVS-ISO 11620: 2010 „Informatsioon ja dokumentatsioon. Raamatukogu tulemusindikaatorid“ (EVS-ISO 2010: IV) käsitletakse iga tüüpi raamatukogude hindamist. Standardi põhiootstarve on toetada tulemusindikaatorite kasutamist raamatukogudes ning levitada teadmisi tulemuslikkuse mõõtmise kohta. Mõiste „tulemuslikkus“ (*performance*) tähenduseks antud standardis (EVS-ISO 2010: 5) on raamatukogu pakutavate teenuste efektiivsus ning ressursside paigutuse ja kasutuse tõhusus teenuste osutamisel. Seega ei ühti see magistritöös kasutatud tulemuslikkuse tähendusega, vaid väljendab pigem mõistet „tõhusus“.

Standardis (ISO 2010: 9) esitatakse tulemusindikaatorid tasakaalus tulemuskaardi meetodi alusel. Selle meetodi järgi on loodud tulemusindikaatorite raamistik, mis koosneb neljast suurest mõõtmisvaldkonnast:

1. ressursid, juurdepääs ja infrastruktuur – mõõdetakse ressursside ja teenuste kättesaadavust ja piisavust, näiteks personal, nimetused, kasutajate arvutitöökohad;

2. kasutus – mõõdetakse ressursside ja teenuste kasutust, näiteks teavikute laenutus, elektrooniliste ressursside allalaadimine, vahendite kasutamine;
3. tõhusus – mõõdetakse ressursside ja teenuste tõhusust, näiteks laenutuse maksumus, teavikute hankimisele ja töötlemisele kuluv aeg, õigete vastuste protsent;
4. potentsiaal ja areng – mõõdetakse raamatukogu panust uutesse teenustesse ja inforessurssidesse ning võimet saavutada arenguks piisav finantseerimine, näiteks elektrooniliste ressursside protsent kuludest ning töötajate osalemine koolituses.

Standardis (ISO 2010: 12) soovitatakse indikaatorite valikul arvestada,

- kellele see on suunatud – raamatukogu, rahastaja, teenindatavad;
- kas mingi tegevus või valdkond ei toimi nii nagu peaks;
- kui palju ressursse on vaja tulemuste mõõtmiseks vajalike andmete kogumiseks ja analüüsiks;
- kas juba teostatav aruandlus sisaldab vajalikke andmeid.

Autori hinnangul võimaldab standardi kasutamine võrrelda ennast teiste raamatukogudega.

O'Connori (2014: 80) hinnangul on raamatukogu edu aluseks võime teha koostööd, saavutada partnerlus raamatukogu eri osakondade, eri institutsioonide, eri riikide vahel. Tema arvates aitab koostöö arendamine saavutada soovitud tulemusi. Autor näeb koostöös võimalust ennast teistega võrrelda ja õppida teiste edust ning hoiduda teiste tehtud vigadest.

Rahvusraamatukogu on teadusmahukas organisatsioon (Andresoo 2013:45), samuti on raamatupidamisosakonna puhul oluline teadmuse edasiandmine. Sel põhjusel on järgnevalt käsitletud teadmuse koordineerimist. Teadmuse koordineerimisest on kirjutanud Grant (1996: 114). Tema arvates on organisatsiooni ülesanne muuta paljude indiviidide spetsialiseeritud teadmus tervikuks. Koordineerimise saavutamiseks tuleb vähendada kommunikatsioonile ja õppimisele kuluvat aega, kasutades sobivaid koordineerimisvahendeid. Järgnevalt on esitatud Granti (1996: 114, 115) koostatud koordineerimisvahendite liigitus.

1. Reeglid ja juhendid – koordineerimise saavutamise minimeerides suhtlust. Näiteks kvaliteedijuht ei anna kõiki oma teadmisi edasi töötajatele, vaid koostab kvaliteedikontrolli protseduuri ja reeglid.
2. Järgnevus – ilmselt lihtsaim moodus indiviididel integreerida oma teadmused, samal ajal minimeerides kommunikatsiooni ja pidevat koordineerimist. Iga spetsialist teostab oma tööloogu iseseisvalt temale ettenähtud ajal. Autori arvates tuleb arvestada protsessi keerukust, lihtsama protsessi puhul ei ole vajadust protsessi katkestada.
3. Rutiinid – indiviidide üheaegne tegevus, indiviididevahelised keerulised käitumismustrid. Toimitakse ilma reeglite ja juhenditega ning isegi ilma erilise verbaalse kommunikatsioonita, näiteks operatsiooni käigus haiglas.
4. Grupi abil probleemi lahendamine ja otsuste langetamine – kasutatakse, kui ülesande täitmine nõuab isiklikumat ja intensiivsema kommunikatsiooniga integratsiooni, mis esineb ebatavaliste, komplektsete ja oluliste ülesannete puhul. Autori arvates sobilik, kui on tegemist uue olukorraga, puuduvad selged lahendused, mis on eelnevalt järele proovitud.

Organisatsiooni peamine roll on Granti (1996: 112) hinnangul olemasoleva teadmuse kasutamine toodete ja teenuste loomiseks. Grant (1996: 113) näeb ohtu, et kui vaadelda organisatsiooni kui tervikut, mis loob, säilitab ja kasutab teadmust, võib indiviidi roll ja seotus nende tegevustega jääda ebaselgeks. Inimeste olulisusest on kirjutanud Simon (1991: 125). Tema sõnul toimub kogu õppimine indiviidi peas ja organisatsioon omandab uut teadmust ainult kahel viisil: oma liikmete õppimise teel või kaasates uusi liikmeid, kes omavad teadmust, mida varem organisatsioonis ei olnud. Samas lisab Simon (1991: 128–129), et inimeste lahkumine organisatsioonist viib kaasa teadmuse, mis ei olnud teistele edasi antud ega elektrooniliselt või paberil säilitatud, kuid sellega kaob iseenesest ka vananenud asjakohatu teadmus. Töö autori hinnangul näitavad esitatud arvamused, et personalil on keskne roll teadmusjuhtimises ja inimeste liikumisega organisatsioonide vahel on seotud nii positiivsed kui ka negatiivsed aspektid. Organisatsiooni ülesanne on püüda säilitada juba omandatud teadmust ja samas püüda loobuda mittevajalikust.

Organisatsioonisisene finantslane spetsiifiline teadmus on koondunud raamatupidamise üksusesse. Selle üksuse tegevus koosneb peamiselt finants- ja juhtimisarvestuse korraldamisest. Tabelis 1.4 on esitatud nende arvestuste võrdlus.

**Tabel 1.4.** Finants- ja juhtimisarvestuse võrdlus

	<b>Finantsarvestus</b>	<b>Juhtimisarvestus</b>
Reeglid on kehtestatud...	...seadusandlike aktidega	...organisatsioonisiselt
Ajaline vaade	Minevikusündmuste kajastamine	Tulevikku planeeriv, planeeritud ja tegeliku võrdlus ning selle põhjal järeluste tegemine
Hindajad	Välisaudiitorid hindavad majandusaasta aruannet	Siseaudiitor, juhtkond
Informatsiooni tarbijad	Põhiliselt välistarbijad	Põhiliselt sisetarbijad, s.o juhtkond ja teised osakonnad
Vaatenurk	Organisatsioon tervikuna	Organisatsiooni osad eraldi: osakonnad, teenused jms
Fookus	Toimunud sündmuste kajastamine	Põhjuse-tagajärje seose nähtavaks tegemine

Allikas: Lewis (1986: 350) alusel autori koostatud.

Kuna magistritöö on keskendunud raamatupidamisosakonna siseteenusele, on töö autor uurinud teoreetilisi seisukohti siseteenuste kohta. Kuei (1999: 790) arvates peavad juhid, kes vastutavad siseteenuste pakkumise eest, pöörama tähelepanu nende teenuste kvaliteedi parandamisele. Teenuse kvaliteeti käsitlenud Parasuramani et al. (1994: 202) arvates eksisteerivad kliendi ootused teenuse suhtes kahel tasandil, mida klient kasutab kui võrdlusstandardeid teenuse kvaliteedi hindamisel. Nendeks tasanditeks on soovitud teenus – teenuse tase, mis kliendi arvates saaks olla ja peaks olema, ning piisav teenus – teenuse minimaalne tase, mida klient on nõus aktsepteerima. Varem defineeriti kvaliteetsena teenus, kui see vastas kliendi ettekujutusele, mida peaks talle pakutama ning mida klient tunneb, et teenusepakkuja pakub. Parasuraman et al. (1994: 220) soovivad kasutada kahemõõtmelist teenuse kvaliteedi hindamist: soovitud ja piisav, sest ainult ettekujutusega võrreldes võimaldab see paremini identifitseerida nõrkuseid.

Hindamise mõju uurinud Bruhn (2003: 1201) on kirjutanud, et siseteenuste klientide rahulolu hindamisel on positiivne mõju, siseteenuste üksused paistavad väärtuskeskustena, mitte kulukeskustena. Tulenevalt kvaliteedi seotusest kliendi ootustega on autori arvates siseteenuse osutamisel väga oluline teada teenuse saaja

ootusi. Ootused muutuvad ajas, seega peaks organisatsioonis kehtima süsteem, kuidas kogutakse siseteenuste kohta tagasisidet ja hinnatakse rahulolu siseteenuste ja nende kvaliteediga. Hindamise positiivne mõju on veel üks põhjuseid selle rakendamiseks.

Maleyeff (2006: 686–688) kirjutas, et siseteenuste funktsiooni juhtimisel on oluline mõista järgmiseid aspekte: peamine teenus on informatsioon, funktsioonidevaheline koordineatsioon on vajalik ja inimesed mängivad kriitilist rolli süsteemi toimimises. Ta lisas, et oluline on kontrollida dokumentide sisu ehk millist informatsiooni dokumendid sisaldavad ja mida nad ei sisalda. Esitatud informatsioon peab olema täielik ja saajale mõistetav. Autor näeb siin seost teenuse osutaja ja saaja ootuste ning ühtse tajuga. Oluline on saaja arvamus osutatud teenuse, sealhulgas informatsiooni kohta. Üksustevaheliselt tuleb kooskõlastada ühised mõisted ja vajadused. Raamatupidamisosakonna puhul tähendaks see organisatsiooni juhtimisarvestuse süsteemi loomist, mis võtaks kokku teenuse saajate ootused ja fikseeriks need mõlemale poolele arusaadavalt.

Tulemuslikkuse seosest kliendi ootustega on kirjutanud Gilbert (2000: 180), kelle sõnul baseerub tugiüksuse tulemuslikkus kahel faktoril: siseklientide ootuste ja üksuse töötajate ootuste vastavus ning üksuse töötajate tegeliku käitumise vastavus teiste poolt defineeritud rolliga. Üksuse töötajad, kes on teadlikud oma organisatsioonisise kliendi ootustest ja kelle enese taju ühtib nende rolliga ning kes käituvad vastavalt, funktsioneerivad tulemuslikult. Üksuse töötajate enesehinnangut ja klientide antud hinnangut uurides leidis Gilbert (2000: 183–184), et enamasti oli üksuse töötajate enesehinnang kõrgem kui siseklientide antud hinnang. Seega on õigema pildi saamiseks oluline leida oma sisekliendid ja nendelt tagasisidet küsida. Kõrge enesehinnanguga üksus ei keskendu parandamist vajavatele valdkondadele. Mida suurem on hinnangute erinevus, seda tulemusetum on üksus. Autori arvates näitab see, et tulemuslikkuse hindamine on seotud hindajaga, tema väärtuste ja ootustega. Seega on vajalik ootuste selgus ja ühine mõistmine teenuse osutaja ja kliendi poolt.

Raamatupidamisosakonna näol on tegemist tugiteenuse ehk staabiga. Staabi ja rivi ehk põhitegevuse erinevusest on kirjutanud Üksvärav (2010: 56), kelle sõnul staabi elu on põhitegevuse kõrval suuresti tundmatu, seda ka organisatsiooni tippjuhtkonnale ja põhitegevuse esindajatele. Staap töötab anonüümselt, nimetult ja nähtamatult, endast

kuulutamata, oma tundeid avaldamata ning endale soodsat vastukaja leidmata. Staabi seisund jääb teistele tavaliselt segaseks ega jõua ta vajadused ja mured teisteni. Tippjuhtkond ja põhitegevuse juhid ei ole aru saanud staabi keerukast siseelust. Lahendusena näeb Üksvärav (2010: 56) võimalust suurendada staabiüksuse organisatsioonisisest kindlaks määratud iseseisvust ning kasutada selle töötajaid põhitegevuse probleemide lahendamiseks.

Võimalike lahendustena, kuidas staabi spetsialistide erialast teadmust organisatsioonis kasutada, on Üksvärav (2008: 300, 301) pakkunud teenindusliku või nõuandliku tee rakendamist. Teenindusliku tee puhul määrab rivi ülesannete vajaduse, iseloomu ja ulatuse ning staabi rolliks on anda abi, mis on erialaselt õige ja saajale otstarbekas. Nõuandliku tee puhul konsulteerib staap rivi. Autori hinnangul sobivad raamatupidamisosakonna puhul mõlemad kirjeldatud teed. Teeninduslikku teed saab kasutada juhtimisaruandluse puhul, kuid nõuandva tee abil saavad staabi spetsialistid anda nõu ja selgitada rivi otsuste finantsilisi tagajärgi.

Staabi kaasamine rivi probleemide lahendamisesse võimaldab Üksvärava (2008: 301) hinnangul rivil paremini näha enda tegevust ja ka staabi osa selles. Staap näeb oma eriala seotust üldisemat laadi küsimuste ja praktiliste vajadustega ning saab paremini aru rivi töö raskustest. Üksteise tundmine aitab staabil tõsta erialaste lahenduste taset, mis omakorda aitab rivil jõuda parema lõpptulemuseni (Üksvärav 2008: 301). Autori arvates kinnitab see, et tulemuslikuma organisatsiooni saavutamiseks on oluline erinevate struktuuriüksuste ehk tugi- ja põhiüksuste koostöö.

Raamatukogu on avalikku teenust pakkuv organisatsioon, mis tegutseb piiratud ressursside tingimustes. Kvaliteetse teenuse osutamiseks kompetentsete ja motiveeritud töötajatega tuleb üha enam mõelda tõhususele ja tulemuslikkusele. Hindamise aluseks on organisatsiooni seest kogutavad andmed ja esitatavad aruanded, seetõttu on igati mõisteta alustada hindamist struktuuriüksusest, mis kogub ja töötleb ning esitab organisatsioonisisest aruandlust. Selline üksus on raamatupidamisüksus, mis samuti on kiires muutumises. Muutused raamatupidamises tulenevad nii infotehnoloogia arengust kui ka sellest, et järjest enam tähtsustatakse selle üksuse organisatsiooni sissepoole pööratud rolli. Tulemusliku üksuse aluseks on rollile vastav käitumine, kuid see nõuab klientide ootuste teadvustamist. Tugiteenuse hindamine muudab selle kuluüksusest

väärtusüksuseks ja omab seega positiivset mõju staabi töötajate enesehinnangule. Põhi- ja tugiüksuste koostöö ja tugiüksuste kaasamine probleemide lahendamisse aitab neil pakkuda sobivamaid lahendusi, mis soodustavad organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamist. Paljudest tulemuslikkust mõjutavatest teguritest võtab just koordinatsioon arvesse seoseid ja sõltuvusi ning on seetõttu oluline tulemuslikkuse juhtimise vahend. Käesoleva magistritöö empiirilises osas analüüsitakse eelpoolnimetatud teemasid rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna näitel.



## **2. EESTI RAHVUSRAAMATUKOGU RAAMATUPIDAMISOSAKONNA TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE KOORDINATSIOONI ABIL**

### **2.1. Ülevaade Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonnast**

Empiirilise uuringu objektiks on Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakond. Eesti Rahvusraamatukogu on asutatud 21. detsembril 1918. aastal. Ta on avalik-õiguslik juriidiline isik, kes tegutseb Rahvusraamatukogu seaduse, teiste õigusaktide ja oma põhikirja alusel.

Rahvusraamatukogu seaduses (2014) defineeritakse organisatsiooni eesmärk ja ülesanded. Rahvusraamatukogu eesmärk on suurendada ühiskonna teadmiste ja informeeritusele rajanevat algatusvõimet, teadlikkust ja vastutustunnet, edendada riiki, Euroopa ühiseväärtusi, kultuuri ja demokraatiat. Rahvusraamatukogu juhindub oma eesmärgi täitmisel UNESCO soovitustest rahvus- ja parlamendiraamatukogudele. Eesmärgi täitmiseks teostab rahvusraamatukogu ülesandeid erinevates rollides: rahvusraamatukoguna, parlamendiraamatukoguna, humanitaar- ja sotsiaalteaduste raamatukoguna ning teadus- ja arendusasutusena.

Rahvusraamatukogu kollegiaalne otsustuskogu on nõukogu, kelle määrab ametisse riigikogu. 15.10.2013 kinnitas nõukogu rahvusraamatukogu strateegilised eesmärgid 2014–2018 (2013: 1). Strateegiliste eesmärkide aluseks on rahvusraamatukogu seaduses defineeritud eesmärgid ja organisatsiooni visioon, missioon ja väärtused. Eesti Rahvusraamatukogu visioon on olla uue põlvkonna raamatukogu Euroopa haridus- ja kultuurimaastikul. Organisatsiooni missioon on säilitada Eesti kultuuripärandit ning olla sillaks teadmiste ja inimeste vahel. Organisatsiooni väärtused on:

- Usaldusväärsus – Pakume väärtuslikku ja asjakohast informatsiooni. Oleme kiired ja täpsed. Peame kinni lubadustest ja tähtaegadest. Oleme abivalmid ja ausad.
- Avatus – Teenuste pakkumisel ja arendamisel lähtume kasutaja vajadustest. Tegutseme koos ühiste eesmärkide nimel. Osaleme aktiivselt koostöövõrgustikes.
- Uuenduslikkus – Oleme õppiv organisatsioon, õpime koos lugejatega. Käime kaasas tehnoloogiliste uuendustega, rakendades neid parimal võimalikul moel teenuste pakkumisel ja organisatsiooni arendamisel.
- Asjatundlikkus – Pakume kindlustunnet professionaalse teeninduse kaudu.
- Personaalsus – Väärtustame üksteise aega. Pakume personaalseid lahendusi kliendi vajadustest lähtuvalt.

Käesolev magistritöö keskendub rahvusraamatukogu raamatupidamisüksusele. Raamatupidamine on organisatsiooni tugiüksus ja strateegilistes eesmärkides on käsitletud üksust organisatsiooni arendamise osas. Organisatsiooni arendamise eesmärgid on: tõhustada organisatsiooni toimimist; kujundada inspireeriv arenduskeskkond, mis toetaks loovust ja uuenduslikkust; kaasata töötajad ning leida kiired ja paindlikud lahendused (Rahvusraamatukogu strateegilised eesmärgid 2014–2018 2013: 6–7). Eesmärkide saavutamiseks kasutatavad meetmed valdkonniti on esitatud tabelis 2.1.

**Tabel 2.1.** Rahvusraamatukogu organisatsiooni arendamise eesmärkide saavutamise valdkonnad ja kasutatavad meetmed

Valdkond	Meetmed
Organisatsiooni struktuur ja juhtimine	Vähendada juhtimistasandeid struktuuris
Personaliarendus	Süsteemselt kaardistada töötajate oskusi
Tehniline taristu	Paberivaba asjaajamise juurutamine

Allikas: Rahvusraamatukogu strateegilised eesmärgid 2014–2018 (2013: 6–7) alusel autori koostatud.

Organisatsiooni arendamise eesmärkide saavutamiseks kasutatavatest meetmetest tehnilist taristut puudutav meede „paberivaba asjaajamise juurutamine“ on otseselt seotud raamatupidamisega, sest meetme teostamiseks täiustatakse dokumendihaldus-, personali- ja raamatupidamissüsteemi.

Rahvusraamatukogu strateegiliste eesmärkide saavutamiseks koostatakse iga-aastane tegevuskava. 16.12.2013 kinnitas nõukogu Eesti Rahvusraamatukogu tegevussuunad

2014 (2013: 8). Otseselt raamatupidamisosakonda puudutavad planeeritud tegevused on:

- raamatupidamise protsesside tõhustamine vastavalt 2013. aastal läbiviidud auditi tulemustele;
- uue raamatupidamissüsteemi hanke ettevalmistamine 2015. aastaks.

Eesmärkide saavutamiseks teostatavate ülesannete vahel töötajate jaotuse põhjal kujuneb organisatsiooni struktuur. Vastavalt põhikirjale (2011) kinnitab rahvusraamatukogu struktuuri nõukogu. Rahvusraamatukogu struktuuriüksuste põhimäärused ja juhtkonna liikmete ametijuhendid kinnitab peadirektor. Raamatukogu struktuuri (vt joonis 2.1) moodustavad juhtkond ja osakonnad, kes tegutsevad oma põhimääruse alusel. Organisatsiooni tegevjuht on peadirektor, juhtkonda kuuluvad veel turundus-, teenindus-, arendus- ja haldusjuht. Osakondi on 16, millest dokumendihalduse ja personaliosakond ning raamatupidamine alluvad otse peadirektorile. Peadirektori otsealluvuses on ka siseaudiitor, kelle tööplaani kinnitab nõukogu. Ülejäänud osakondade juhtimine on jagatud teiste juhtkonna liikmete vahel.



**Joonis 2.1.** Eesti Rahvusraamatukogu struktuuri skeem. Allikas: Eesti Rahvusraamatukogu koduleht autori täiendustega.

Raamatukogus on kasutusel funktsionaalse hierarhia alusel moodustatud struktuur. Malone (vt lk 19) on koordineerimismudeleid võrreldes leidnud, et funktsionaalse hierarhia puhul on kesksel kohal funktsionaalse juhi tegevus, kes peab omama väga head ülevaadet koormusest ehk ülesannete hulgast ja võimalustest ehk ressursidest. Autori arvates aitab funktsionaalset juhti koormusest ülevaadet saada ülesannete ja

eesmärkide nimekirja ning tegevusplaani koostamine ja tööprotsesside kaardistamine. Võimalustest ülevaate saamiseks tuleks kaardistada osakonna töötajate oskused, võimed ja kasutatavad tehnilised võimalused, sealhulgas tarkvara ning muud ressursid.

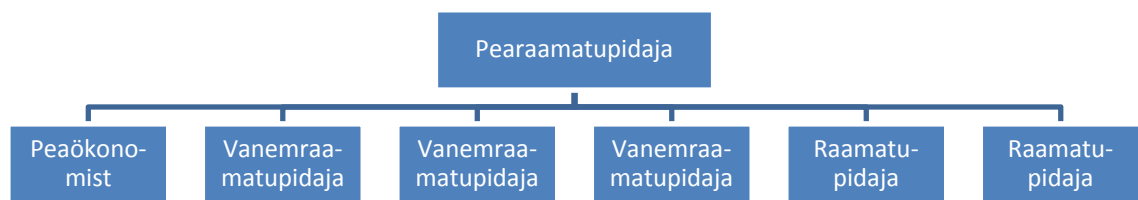
Rahvusraamatukogu seadusest (2014) tuleneva nõude – pidada oma varade ja vahendite kasutamise kohta raamatupidamise ja statistilist arvestust seadusega kehtestatud korras – täitmiseks on moodustatud raamatupidamisosakond. Raamatupidamisosakonna põhimääruses (2001) sätestatakse struktuuriüksuse ülesanded ja juhtimise kord. Raamatupidamisosakonna põhiülesanded on Eesti Rahvusraamatukogu eelarve koostamine ning raamatupidamine ja vara arvestus.

Ülesannete täitmiseks osakond teostab järgmisi tegevusi:

- analüüsib ja planeerib Eesti Rahvusraamatukogu tulusid ja kulusid;
- koostab raamatukogu eelarve projekti ning esitab selle peadirektorile; jälgib eelarve menetluse käiku;
- korraldab raamatukogu raamatupidamist;
- töötab välja raamatukogu raamatupidamise sise-eeskirjad;
- korraldab vara arvestust.

Struktuuriüksust juhib pearaamatupidaja, kes koordineerib ja korraldab raamatupidamise tööd vastavalt Eesti Rahvusraamatukogu seadusele, raamatupidamist reguleerivatele õigusaktidele, Eesti Rahvusraamatukogu põhikirjale, struktuuriüksuse põhimäärusele, teistele Eesti Rahvusraamatukogu haldusdokumentidele ja oma töölepingule. Pearaamatupidajaga sõlmib töölepingu peadirektor. Raamatupidamise teiste töötajatega sõlmib töölepingud peadirektor pearaamatupidaja ettepanekul. (Põhimäärus 2001).

Raamatupidamisosakonna struktuur (vt joonis 2.2) on kahetasandiline. Osakonnajuhataja on pearaamatupidaja, osakonda kuulub lisaks temale kuus töötajat, kes kõik on tema otsealluvuses. Osakonnas põhiliselt kasutatavaks koordineerimisvahendiks Mintzbergi jaotuse järgi (vt lk 20) on otsene allumine – koordineerimine ühe isiku korralduste ja juhendamise kaudu. Autori arvates on selle vahendi kasutamisega seotud ohtudeks töötajate vähene omavaheline koostöö ning puuduv terviku nägemise võime.



**Joonis 2.2.** Raamatupidamisosakonna struktuuri skeem. Allikas: Raamatupidamisosakonna põhimääruse (2001) alusel autori koostatud.

Vastavalt põhimäärusele (2001) määrab raamatupidamise tööjaotuse pearaamatupidaja. Pearaamatupidaja korraldab raamatupidamise töötajate tööülesannete jagamise töölepinguis. Osakonna töökorralduse ja ülesannete jaotuse kohta on pearaamatupidaja öelnud: „Raamatupidamises on igal töötajal oma kindel tööloik. Raamatupidamises on iga dokumendi sisestusega ja arvelevõtmisega kindel vastutus ning et antud tegevus ei hägustuks ja oleks kindlapiiriline, on jagatud tegevused ja sellest tulenevad vastutused.“ (Rödl 2013: 6).

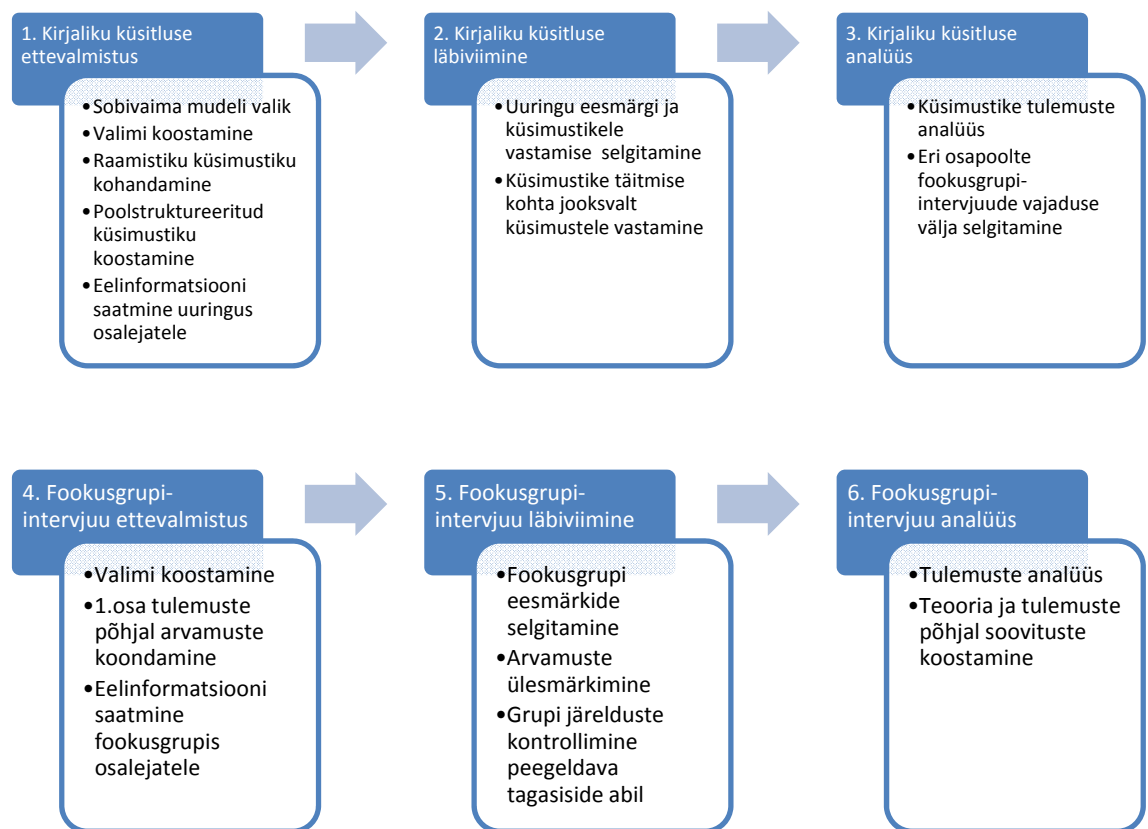
Läbiviidavas uuringus võrdlusmaterjali saamiseks on sellesse kaasatud digitaalarhiivi osakond. Osakonnast ülevaate saamiseks on järgnevalt esitatud selle lühike ajalugu ja põhiülesanded. 2011. aasta novembris kinnitati rahvusraamatukogu digitaalarhiivi arengukava 2011–2016 (2011: 8), milles ühe eesmärgina sätestati digitaalarhiivi teenuse pakkumiseks eraldi üksuse loomine. Üksus loodi 1. märtsil 2012. aastal. Põhimäärus (2012) sätestab struktuuriüksuse ülesanded ja juhtimise. Digitaalarhiivi osakonna põhiülesanne on digitaalse informatsiooni kogumise, kirjeldamise, archiveerimise digitaalarhiivis, säilitamise ja kasutajatele kättesaadavaks tegemise korraldamine ning digitaalarhiivi haldamine, arendamine ja pikaajalise säilitamise korraldamine. Osakonda juhib osakonnajuhataja, kes koordineerib ja korraldab osakonna tööd.

Järgnevates alapeatükkides on käsitletud uuringu protsessi ja metoodikat, esitatud uuringu tulemused ning soovitusel rahvusraamatukogule raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse juhtimiseks koordinatsiooni abil.

## 2.2. Empiirilise uuringu protsess ja metoodika

Magistritöös otsitakse lahendust järgmistele uurimisprobleemidele: kuidas hinnata ja juhtida struktuuriüksuse, täpsemalt raamatupidamisarvestusega tegeleva struktuuriüksuse tulemuslikkust; kas koordinatsiooni ja tulemuslikkuse vahel on seos; millised on võimalused koordinatsiooni kaudu tulemuslikkust juhtida.

Joonisel 2.3 on uuringu etapid kujutatud jagatuna ettevalmistuseks, läbiviimiseks ja analüüsiks. Kirjalik küsitlus koosnes konkureerivate väärtuste raamistikust ja poolstruktureeritud küsimustikust.



**Joonis 2.3.** Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse ja koordinatsiooni uuringu etapid (autori koostatud).

Magistritöö teoreetilises osas käsitles autor erinevaid tulemuslikkuse hindamise mudeleid. Sobivaima mudeli valimiseks võttis autor aluseks vastused Cameroni ja Whetteni seitsmele olulisele küsimusele (vt lk 10), konsulteerides eelnevalt rahvusraamatukogu peadirektoriga. Saadud vastuste põhjal võrdles autor erinevaid tulemuslikkuse hindamise mudeleid (vt tabel 2.2).

**Tabel 2.2.** Raamatupidamise struktuuriüksuse tulemuslikkuse hindamiseks sobivaima mudeli leidmiseks koostatud mudelite võrdlus.

Mudeli nimetus	Tulemuslik raamatupidamisosakond	Tugevused	Kitsendused, nõrkused	Otsus
Eesmärgipärane mudel	Eesmärgid on saavutatud.	Lihtne otsustada, kas jah või ei.	Põhimääruses on kirjas ülesanded, mida peab teostama. Arengukavas puuduvad otsesed eesmärgid, mida peab saavutama.	Ei sobi, sest puuduvad eesmärgid, mille saavutamist hinnata.
Strateegiliste huvigruppide mudel	Kõikide huvigruppide (osakonna töötajad, sisetarbijad ja väliskliendid) kriteeriumid on täidetud.	Väliste huvigruppide kriteeriumid tulenevad seadustest, normidest, välisaudiitor hindab igal aastal.	Uuringusse on kaasatud osakonna töötajad ja sisetarbijad, ei küsita väliste huvigruppide hinnangut (rahandusministeerium, välisaudiitor, maksuamet, riigikontroll).	Ei sobi, sest uuringusse ei ole kaasatud kõik huvigrupid.
Konkureerivate väärtuste mudel	Soovitud tulemused neljas kvadraadis on saavutatud.	Annab ülevaate väärtustest, organisatsiooni-kultuurist. Võimaldab hinnata organisatsiooni ja osakonna erinevust.	Puudub esialgne hinnang, milline on tulemusliku raamatupidamisosakonna soovitud tulemused neljas kvadraadis.	Sobivaim, sest võimaldab hinnata muutuste vajalikkust ja suunda.

Empiirilise uuringu objektiks on raamatupidamise struktuuriüksus, mille tulemuslikkust hinnatakse juhtkonna ja teiste organisatsiooni sisetarbijate vaatenurgast. Võrdluse põhjal osutus esitatud mudelitest sobivaimaks konkureerivate väärtuste mudel. Mudeliga seotud kitsenduse / nõrkuse „puudub esialgne hinnang, milline on tulemusliku raamatupidamisosakonna soovitud tulemused neljas kvadraadis“ elimineerimiseks küsitakse uuringu käigus uuringus osalejate hinnangut organisatsiooni kui terviku, raamatupidamisosakonna ja lisaks digitaalarhiivi osakonna kohta. Hinnangu annavad osakonna töötajad ise ja organisatsioonisisemed huvigrupid, st seotud osakondade juhatajad ja juhtkonna liikmed. Mudel on antud olukorras sobivaim, sest uuringu käigus antakse hinnang hetkeolukorrale ja ideaalolukorrale, seega võimaldab mudel hinnata muutuste vajalikkust ja suunda ning kasutada mudelit teejuhina organisatsiooni arendamisel. Konkureerivate väärtuste mudel võtab arvesse magistritöö teoreetilises osas tehtud järelduse, et tulemuslikku organisatsiooni iseloomustavad omavahel vastukäivad, isegi üksteist välistavad omadused. Janne Andresoo (2013: 43) magistritööst selgus, et rahvusraamatukogu seisab kiiresti arenevas ja muutuv infoühiskonnas dilemma ees leida tasakaal innovaativse ja säilitava, konservatiivse, alalhoidliku hoiaku vahel.

Autor otsustas kasutada konkureerivate väärtuste raamistikku originaalküsimuslikku. Küsimustiku eesti keelde tõlkimisel võttis autor aluseks Priit Vinkeli (2008: 52–55) tõlke, korrigeerides sõnastust ja ühtlustades väidete esitamise stiili. Küsimustik koosneb kuuest teemaplokist, milles on esitatud neli konkureerivat väidet. Vastaja peab tema kohta esitatud nelja konkureerivat väidet hindama, jagades väidete vahel 100 punkti, nii et suurim punktide arv kuulub tema hinnangul sobivaimale väitele. Priit Vinkel (2008: 27) on oma magistritöös toonud välja, et suure hulga vastajate korral on sellist hindamist keeruline läbi viia. Käesoleva magistritöö koostamise käigus läbiviidavas uuringus oli vastajate arv väike ja küsimustiku täitmiseks korraldati kohtumine, kus viibis kohal ka autor, kes vajadusel jagas täiendavaid selgitusi. Ühesuguste väidete alusel hinnati hetkeolukorda ja ideaalolukorda ning anti hinnang organisatsioonile kui tervikule ning raamatupidamis- ja digitaalarhiivi osakonnale.

Kirjaliku küsitluse teine osa, poolstruktureeritud küsimustik, käsitles koordinatsiooni ja koostööd organisatsioonis. Küsimused olid koostatud magistritöö autori poolt ja jagatud



kümneks alateemaks. Osalejatel paluti nimetada osakonna eesmärgid ja parimad võimalikud ning kasutuses olevad kriteeriumid. Küsimused puudutasid inimestevaheliste suhete ja tulemuslikkuse hindamise ning koordinatsioonitaseme võimalikku seost. Hinnanguliste küsimuste puhul kasutati skaalat: Jah – Pigem jah – Pigem ei – Ei. Hinnangutele paluti lisada lühike põhjendus. Alateadvuslike hoiakute selgitamiseks lisas autor metafoorilise küsimuse, kus paluti hinnata, millise loomaliigi omavahelised suhted ja koordineerituse tase iseloomustab kõige paremini osakonna igapäevast toimimist.

Kirjalikult läbiviidud uuringu valimisse kuulusid kõik raamatupidamisosakonna töötajad (7 isikut), kõik digitaalarhiivi osakonna töötajad (9 isikut) ja väljastpoolt neid osakondi peadirektori ettepanekul 8 isikut, kokku 24 isikut. Väljastpoolt osalenud töötajad kuulusid juhtkonda või olid osakonnajuhatajad. Uuringu kirjalikus osas osalesid 7 isikut raamatupidamisest, 7 digitaalarhiivi osakonnast ja 6 väljastpoolt neid osakondi. Viimastest 3 hindasid raamatupidamise ja 3 digitaalarhiivi osakonda. Valimi sooline jaotus ei oma antud uuringus tähtsust. Uuringus osalenute mediaantööstaaž organisatsioonis oli järgmine: raamatupidamisosakonnas 23 aastat, digitaalarhiivi osakonnas 5 aastat ja muude töötajate puhul 19 aastat, sealhulgas nendest kahe isiku tööstaaž oli alla 2 aasta.

Küsimustike täitmine toimus ühisel kohtumisel, mille alguses magistritöö autor selgitas uuringu eesmärgi ja korraldust. Autor viibis kogu küsimustiku täitmise aja kohapeal, andes vajadusel täiendavaid selgitusi. Küsimustiku täitmine võttis olenevalt osalejast aega 60–120 minutit. Küsimustiku tekst on esitatud lisas 1.

Kirjaliku küsitluse puudusena ilmnes, et osa küsimusi jäeti vastamata ning hinnangulistele küsimustele ei lisatud põhjendusi. Suulise intervjuu läbiviimisel oleks neid puudusi saanud vältida. Samas oleks suuliste intervjuude läbiviimine olnud oluliselt ajamahukam ja eeldanud vastajatelt head suulist väljendusoskust. Konkureerivate väärtuste raamistiku tulemusi analüüsides selgus, et kaks vastajat olid mõne teema jätnud hindamata ja enamikule jagasid ühtlaselt 25 punkti. Puudulike vastuste tõttu jättis magistritöö autor need vastused tulemustest välja. Elimineerituks osutusid ühe raamatupidamisosakonna ja ühe digitaalarhiivi osakonna töötaja poolt antud hinnang.

Uuringu viimase osa, fookusgrupiintervjuu tulemiks oli sõnastada osapoolte ühiselt tajutav raamatupidamisosakonna roll organisatsioonis. Fookusgrupiintervjuu ettevalmistamisel arvestati konkureerivate väärtuste mudeli ning poolstruktureeritud küsitluse põhjal selgunud küsitletute arvamusi: milline on soovitatav ideaalne olukord, mis aitaks muuta osakonda tulemuslikumaks; millised on üksuse eesmärgid; milliste kriteeriumide abil on võimalik nende saavutamist hinnata ja mis takistab eesmärkide saavutamist. Autor koostas nimekirja üksuse eesmärkidest ja omadustest ning hindamise kriteeriumidest tähestikulises järjekorras, avaldamata vastuse andjat, et vältida võimalikke eelarvamusi ja vastandamist (vt lisa 2).

Fookusgrupi valimisse kuulus 9 töötajat: 4 raamatupidamisosakonnast, sealhulgas osakonnajuhataja, ja 5 väljastpoolt osakonda, sealhulgas 3 osakonnajuhatajat ja 2 juhtkonna liiget. Fookusgrupiintervjuus osales 8 töötajat: 4 raamatupidamisosakonnast, sealhulgas osakonnajuhataja, ja 4 väljaspool osakonda, sealhulgas 3 osakonnajuhatajat ja üks juhtkonna liige. Raamatupidamisosakonna-välistest isikutest 3 ei olnud osalenud uuringu kirjalikus osas. Intervjuu kestis 90 minutit, vestlust juhtis töö autor.

Lisaks magistritöö käigus teostatud uuringule kasutas autor Rödl & Partner OÜ poolt 2013. aasta oktoobris-novembris koostatud tööd „Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna valitud protsesside kaardistamine ja ettepanekud parendamiseks“. Töö koostasid käesoleva magistritöö autor ja vandeaudiitor Mart Nõmper. Projekti käigus intervjueriti kõiki raamatupidamisosakonna töötajaid ning toimus kohtumine juhtkonnaga. Lisaks protsesside kaardistamisele käsitleti juhtimisaruandlust, raamatupidamisosakonna töökorraldust, osakondadevahelist koostööd, kasutatavat programmi ja üleminekut paberivabale süsteemile. Kõikidele esitatud ettepanekutele oli lisatud pearaamatupidaja kommentaarid. Muudatusettepanekute mõju oli hinnatud efektiivsuse, riskide maandamise ja investeerimisvajaduse seisukohalt. Empiirilise uuringu läbiviimisel kasutas autor dokumendianalüüsi, tutvudes sise-eeskirjade, osakondade põhimääruste, organisatsiooni arengukavade jm dokumentidega.

Enne uuringu läbiviimist mõtles autor läbi tekkida võivad probleemid ja püüdis leida lahenduse nende mõju vähendamiseks. Uuringu käigus antakse hinnang struktuuriüksuse tulemuslikkusele ja nagu iga hindamine võib see tekitada töötajates

ärevust ja mõningast vastuseisu, sest kardetakse võimalikke järeldusi ja tegevusi, mis võivad juhtkonna poolt sellele järgneda. Ärevust ja vastuseisu aitas vähendada töö eesmärkide eelnev selgitamine. Autoril tekkis väga hea kontakt raamatupidamisosakonna töötajatega juba Rödl & Partner OÜ projekti läbi viies ning oluliselt aitas organisatsiooni tippjuhi toetus. Teooriale tuginedes (Cameron 1986: 543–544) võis eeldada, et hindamine on subjektiivne tegevus, mis võib tuua kaasa väga erinevad vastused, mida on keeruline kokku võtta ja ühtsetele järeldustele jõuda. Seetõttu planeeris magistritöö autor uuringu viimaseks osaks fookusgrupiintervjuu, mille abil tasakaalustada erinevad arvamused ja leida konsensuslik ideaalpilt üksusest.

Magistritöö järgmises osa esitatakse uuringu tulemused ehk uuringus osalenute arvamused ja hinnang raamatupidamisosakonna tulemuslikkusele ja koordineatsioonile.

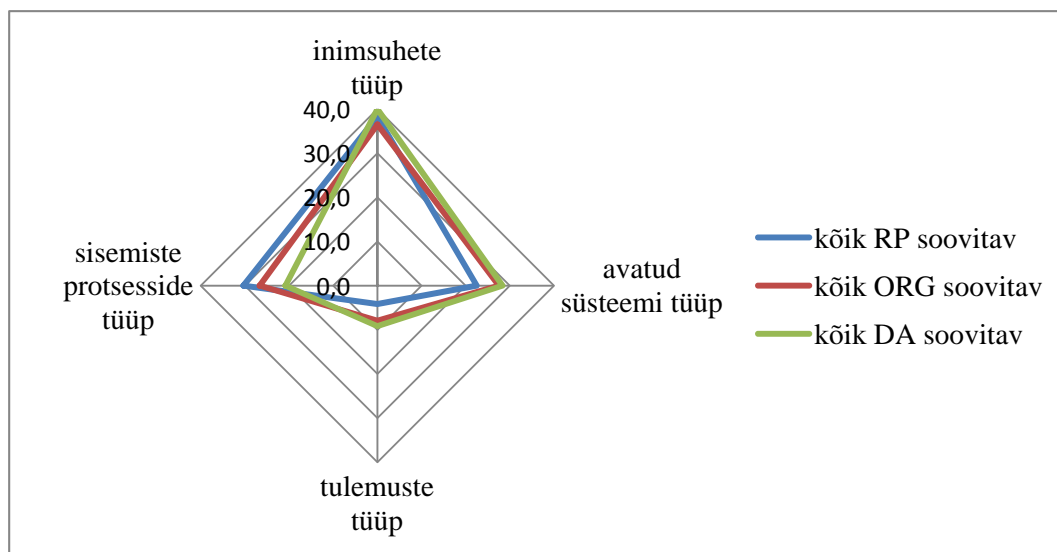
### **2.3. Hinnangud raamatupidamisosakonna tulemuslikkusele ja koordineatsioonile**

Selles alapeatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest. Parema pildi saamiseks on alapeatükk jagatud kolmeks, millest igaüks kajastab ühte uuringu osa. Uuringu ülesandeks oli hinnata raamatupidamisosakonna tulemuslikkust ja koordineatsiooni.

#### **2.3.1. Raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse soovitatav muutumissuund konkureerivate väärtuste mudeli alusel**

Konkureerivate väärtuste mudeli rakendamise kokkuvõtted on esitatud mediaanväärtustena, mis esindavad vastusterea keskmist väärtust. Vastajate vähese arvu tõttu andis mediaan autori arvates adekvaatsema pildi tulemustest, kaalutud keskmise väärtuse esitamine oleks liigselt arvesse võtnud äärmuslikke vastuseid.

Uuringu esimese osa, konkureerivate väärtuste mudeli küsimustiku vastustest selgus, et soovitud olukord, mis vastajate arvates aitaks suurendada organisatsiooni ja osakonna tulemuslikkust, on olenemata hinnangu andjast küllaltki sarnane (vt joonis 2.4). Domineerivaks osutus inimsuhete tüüp, millele järgnesid avatud süsteemi ja sisemiste protsesside tüüp, tulemuste tüüp oli väga vähesel määral esindatud.



**Joonis 2.4.** Tulemuslikkuse soovitatav muutumissuund konkureerivate väärtuste mudeli alusel autori koostatud.

Märkus: „kõik“ tähendab kõiki uuringus osalejaid, RP – raamatupidamisosakond, DA – digitaalarhiivi osakond, ORG – rahvusraamatukogu.

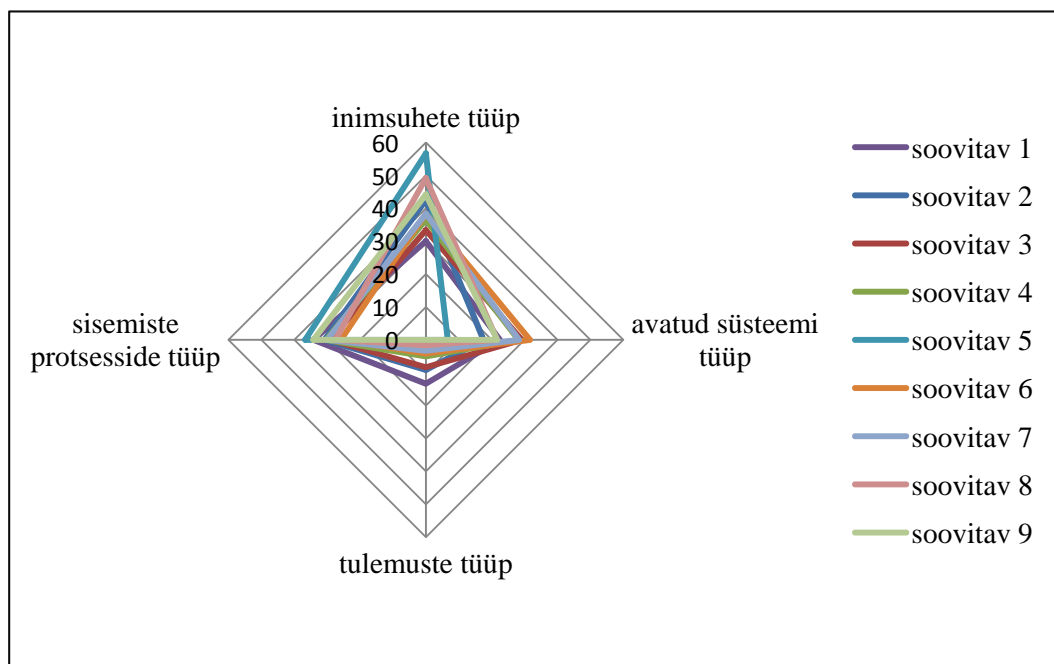
Cameron (2006: 32), kes on mudelit kasutanud, kirjeldab inimsuhete tüüpi järgmiselt: fookuses on pikaajaline areng, mis saavutatakse koostöö kaudu. Iseloomustavad väärtused on pühendumus, kommunikatsioon ja areng. Tulemuslikkus saavutatakse inimressursi arendamise ja pühendumise abil. Liidri omadused on abistaja, mentor, meeskonnaehitaja. DeGraffi (2009: 4) arvates võib liigne keskendumine inimestele tuua kaasa ohu, et ülesanded muutuvad vähem tähtsaks, projektid jäävad venima ja heade suhete nimel hoidutakse vastuoludest.

Konkureerivate väärtuste mudeli rakendamise tulemus on üldjoontes omane personaliosakonnale (Cameron 2006: 43–44), kõige olulisemad on liidrite areng, töötajate motiveerimine ja töötajate lojaalsuse suurendamine (inimsuhete tüüp). Samas on tähtsad individuaalne valikuvabadus ja võimalus initsiatiiviks (avatud süsteemi tüüp) ning õiglasel tegevuse mõõdikud ja adekvaatne hindamissüsteem (sisemiste protsesside tüüp).

Konkureerivate väärtuste mudeli rakendamise tulemused olid autori jaoks üllatavad. Autori arvates võiks raamatupidamisosakonda kui väga kindlate reeglite ja normide

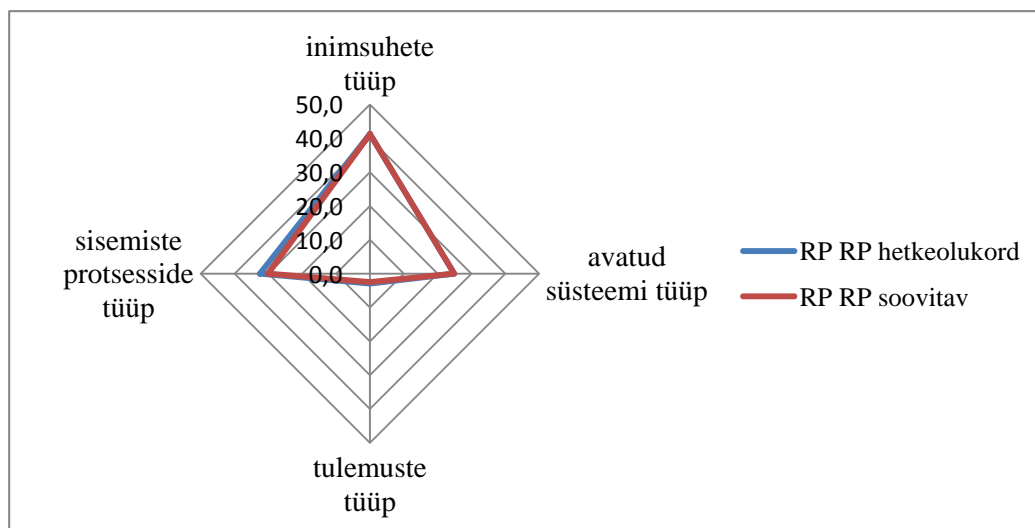
alusel tugifunktsiooni täitvat osakonda iseloomustada sisemiste protsesside tüüp. Uuring näitas, et antud juhul on organisatsiooni mõju tugevam kui professionist tulenev mõju.

Organisatsiooni väärtuste suurt mõju kinnitab sarnane nägemus raamatupidamisosakonna soovitud ideaalsest olukorrast, mis ei sõltu vastajast. Joonisel 2.5 on esitatud eraldi kõikide küsitluses osalenute arvamus raamatupidamisosakonna ideaalsest olukorrast.



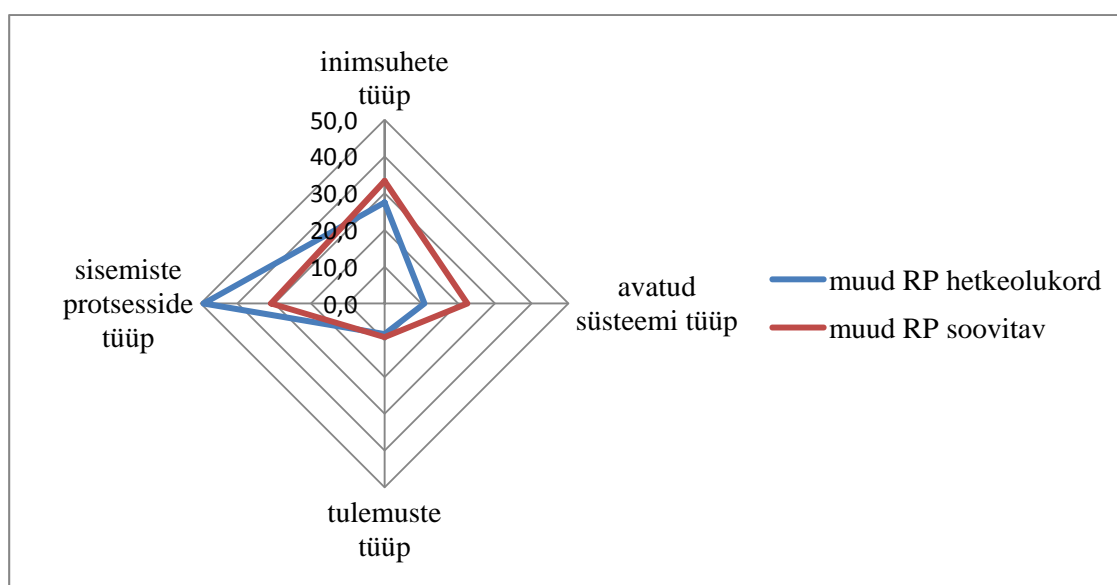
**Joonis 2.5.** Raamatupidamisosakonna töötajate ja väliste töötajate hinnangul osakonna tulemuslikkuse soovitatav muutumissuund konkureerivate väärtuste mudeli alusel autori koostatud.

Küsimustikus paluti uuringus osalejatel hinnata hetkeolukorda ja soovitatavat olukorda. Raamatupidamisosakonna töötajate arvamusel kahte olukorda kirjeldades peaaegu ühtivad (vt joonis 2.6). Sellest võib järeldada, et osakonna töötajate arvates ei ole muutused vajalikud, hetkeolukord tagab tulemuslikkuse.



**Joonis 2.6.** Raamatupidamisosakonna töötajate hinnang osakonna tulemuslikkuse hetkeolukorrale ja soovitav muutumissuund konkureerivate väärtuste mudeli alusel autori koostatud.

Joonisel 2.7 on näidatud, milline on teiste töötajate arvates hetkeolukord ja soovitud olukord raamatupidamisosakonnas. Erinevus on oluline, tulemuslikkuse saavutamiseks peaks osakond muutuma sisemiste protsesside tüübist avatud süsteemi tüübiks, mis tähendab uuendustega kaasaminekut.



**Joonis 2.7.** Raamatupidamisosakonna-väliste töötajate hinnang osakonna tulemuslikkuse hetkeolukorrale ja soovitav muutumissuund konkureerivate väärtuste mudeli alusel autori koostatud.

Digitaalarhiivi osakonnas kujunes domineerivaks samuti inimsuhete tüüp, järgnes avatud süsteemi tüüp, mis on seostatav osakonna ülesannetega. Olulist erinevust hetkeolukorra ja soovitud olukorra vahel ei näe ei osakonna töötajad ega teised vastajad.

Tabelis 2.3 on esitatud küsimustikus suurima punktide arvu saanud väited, mis uuringus osalejate arvates kõige paremini iseloomustavad tulemuslikku üksust ning raamatukogu. Autori arvates näitab see selgelt, et raamatukogu kui terviku iseloomustus ühtib suurel määral osakondade iseloomustusega. Raamatukogu kui organisatsiooni mõju on olulisem kui osakonna ülesannetest tulenev mõju.

**Tabel 2.3.** Rahvusraamatukogu ja raamatupidamise ning digitaalarhiivi osakonda iseloomustavad väited konkureerivate väärtuste mudeli alusel.

	<b>Rahvusraamatukogu</b>	<b>Raamatupidamine</b>	<b>Digitaalarhiiv</b>
Töokeskkond	Rahulik, sõbralik, turvaline ja vastastikku abistav õhkkond	Rahulik, sõbralik, turvaline ja vastastikku abistav õhkkond	Rahulik, sõbralik, turvaline ja vastastikku abistav õhkkond
Juhtkond ja juhtimine	Koordineerituse, organiseerituse ja efektiivsuse suurendamine	Mentorlus, abistamine ja töö igakülgne hõlbustamine	Mentorlus, abistamine ja töö igakülgne hõlbustamine
Personali juhtimine	Konsensuse saavutamine, meeskonnatööd ja kaasamine, soositakse innovaatilisust ja ainulaadsust, tagatakse turvatunne, stabiilsus	Konsensuse saavutamine, meeskonnatööd ja kaasamine	Konsensuse saavutamine, meeskonnatööd ja kaasamine
Kooskõla	Aluseks on lojaalsus ja vastastikune usaldus	Aluseks on reeglid, harjumused, ühised eesmärgid, koostöö toimimine	Aluseks on lojaalsus ja vastastikune usaldus, usk töö innovaatilisusesse ja tähtsusesse, reeglid, harjumused, ühised eesmärgid, koostöö toimimine
Strateegiline rõhuasetus	Stabiilsus ja järjepidevus, efektiivsus, kontroll ja probleemideta toimimine ning töötaja isiklik areng, usaldus, avatus ja kaasamine	Stabiilsus ja järjepidevus, efektiivsus, kontroll ja probleemideta toimimine	Töötaja isiklik areng, usaldus, avatus ja kaasamine
Edu kriteeriumid	Personali areng, uusimate lahenduste rakendamine ning efektiivsus, kiire teenindamine ja usaldusväarsus	Efektiivsus, kiire teenindamine ja usaldusväarsus	Personali areng, uusimate lahenduste rakendamine ning efektiivsus, kiire teenindamine ja usaldusväarsus

### **2.3.2. Raamatupidamisosakonna eesmärgid ja tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid, üksusesisene ning üksustevaheline koordineatsioon**

Küsimustikuga otsiti vastuseid sellele, mida arvavad struktuuriüksuse eesmärkide, rolli, tulemuse hindamise kriteeriumide, info liikumise jms kohta üksuse töötajad ja üksusest väljaspool töötavad, kuid üksusega tööalaselt tihedalt seotud isikud. Järgnevalt on esitatud küsimuste vastused ja autori tähelepanekud nende kohta. Edaspidi RP tähendab raamatupidamisosakonda ja DA digitaalarhiivi osakonda.

RP ühiste eesmärkidenä nimetati raamatupidamisarvestuse pidamist, eelarve koostamist ja selle täitmise kontrollimist ning aruandlust. Osakonnavälised töötajad lisasid analüüsi koostamise, töötajate analüüsivõimekuse, rahavoogude juhtimise. Osakonna töötajad nimetasid efektiivsust, raamatupidamisprogrammi täiendamist, enesetäiendamist, meeskonnatööd, paindlikkust, abivalmidust, usaldusväärsust. Autori arvates näitavad need vastused, et arusaamad eesmärkidest ei ole samad, kuid nad ei ole ka vastandlikud. Välised ootused on suunatud juhtimisaruandlusele, osakonna töötajad näevad eesmärgina tugifunktsiooni tõhusat toimimist.

DA-väliste töötajate ja osakonna töötajate nimetatud eesmärgid ühtisid: digiainese kogumine ja säilitamine, digitaalarhiivi toimiva keskkonna arendamine ning arhiveerimisalase toe pakkumine. Autori arvates võib ühtne arusaam eesmärkidest tuleneda üksuse uudsusest, see loodi 2012. aastal, ja põhjusest, et see loodi kindla eesmärgiga, mis ei ole veel muutunud.

Kriteeriumide kohta esitati kaks küsimust: milliste kriteeriumide alusel oleks võimalik üksuse tulemuslikkust hinnata? milliseid kriteeriume kasutatakse? Mõlema osakonna puhul nimetati kriteeriumidenä: ei ilmne probleeme, kõik toimib, kõik ülesanded on tehtud. DAs rääkides toodi lisaks klientide ja partnerite tagasiside, töötajate rahulolu. RP kriteeriumina lisati negatiivse tagasiside puudus. Teooria põhjal (Gilbert 2000: 180) võib nõustuda DA kohta esitatud arvamusega, et klientide rahulolu kui kriteerium aitab suurendada tulemuslikkust. Tugifunktsiooniga tegeleva üksuse hindamiseks on oluline küsida regulaarselt sihtrühma tagasisidet.



Kasutatavate kriteeriumide kohta RPs vastati nii osakonna töötajate kui ka teiste töötajate poolt muuhulgas, et kriteeriumide olemasolust ei olda teadlikud, neid ei ole, hindamine toimub hindaja subjektiivse hinnangu alusel. Autori arvates näitab see regulaarse objektiivse tagasiside puudumist ja töötajate kindlusetust, millist tulemust oodatakse. Kuigi tagasiside andmine puudus, oli vastajate hinnang võimalike tulemuslikkust mõõtvate kriteeriumide täitmise kohta osakondades positiivne: RP jah – 3, pigem jah – 3, ei – 1; DA pigem jah – 5, pigem ei – 3.

Vastustest selgus, et eesmärkide täitmist jälgib RPs osakonnajuhataja, vahel ka peadirektor (nõukogu materjalid), DAs osakonnajuhataja ja töötajad, selleks peetakse iganädalasi koosolekuid. Autori arvates näitavad RP vastused erinevate koordineerimisvahendite kasutamise vähesust, domineeriv vahend on otsene allumine. Oma olemuselt on raamatupidajate töö üksteisest sõltuv, regulaarsete koosolekute raames saaksid töötajad teha ettepanekuid tööprotsesside sujuvamaks muutmiseks ja parendamiseks, programmi täiustamiseks jne. Autori arvates võiks osakond muutuda rohkem meeskonnaks, võiks kaaluda töötajate rotatsiooni, mis muudaks kergemaks üksteise asendamise. Samas vaatab uus tegija asju värske pilguga ja võib leida võimalusi tööprotsesside parendamiseks.

Vastuste põhjal võib väita, et eesmärkide edastamine toimub RPs osakonnajuhataja poolt suusõnaliselt. DAs on töötajad kaasatud osakonna töö planeerimisse, toimuvad iganädalased osakonna koosolekud, lisaks projektikoosolekud ja jooksvad arutelud vastavalt vajadusele. Info edastamine toimub infomaterjalide ja listi vahendusel. Autori arvates kinnitab see veel kord, et RP põhiline koordineerimisvahend on otsene allumine, ning annab tunnistust vähesest koordineerimisvahendite valikust. Informatsiooni edastamise viis viitab ka osakonna põhitöö iseloomule: DA tegeleb pigem arendusprojektidega, RP teostab korduvalt sama protsessi.

Uuringus osalenute vastuste põhjal võib väita, et info ja aruandluse liikumine toimub sise-eeskirjade alusel. Autori arvates vajavad need kiiresti täiendamist. RP olulise ülesande, s.o juhtkonnale esitatava aruandluse kohta on eeskirjade (2010: 6) punktis 4.1 kirjas, et raamatupidamine koostab raamatukogu sisemiseks tarbeks kasutatava igakuise kassapõhise kuluaruande eelarveridade lõikes. 2013. a lõpus protsesside kaardistamise käigus selgus, et igakuiseid aruandeid on tegelikult kolm, kuid nende vorm ei vasta

juhtkonna ootustele (Rödl 2013: 3, 13–14). See kinnitab taaskord vajadust ootused välja selgitada ja fikseerida. Hinnangud koostöö toimimisele osakondade vahel on positiivsed: RP jah – 5, pigem jah – 3; DA jah – 4, pigem jah – 4.

Esitatud ettepanekud koostöö parandamiseks on RPs elektrooniliste vahendite arendus ja tõhusam kommunikatsioon. Jällegi toodi välja vaid negatiivne tagasiside: kui midagi ei toimi, siis tuleks öelda. DAs esitati ettepanekuid rohkem, näiteks toimiv sisevõrk, koosolekute parem ettevalmistamine ja protokollimine, hoolikam ressursside planeerimine, täpsed vastutajad ja tegevuskavad, rollide täpsustamine.

Töökorraldusega seotud piirangutest, mis takistavad muudatuste läbiviimist, arvati järgmist. RP kohta vastas üks väljastpoolt osakonda töötaja, et piiranguks on tegevuste killustamine töötajate vahel, mis takistab tervikpildi saamist. Teised töötajad, sealhulgas kõik osakonna töötajad, ei osanud öelda ühtegi piirangut. DA puhul toodi välja otsustustasandi ja vastutaja selgusetus, ülesannete paljusus ja ressursside vähesus, juhtkonnakeskne arutelu muutuste vajalikkusest. Autori arvates võib see näidata, et RP töötajad, kes on organisatsioonis töötanud juba mitukümmend aastat, on asjade seisuga rahul ega näe takistusi, või on nad loobunud oma arvamuse avaldamisest, sest see ei muuda midagi. RP ei näe piiranguid, mis kinnitab ka konkureerivate väärtuste mudeli rakendamisel saadud tulemust, et hetkeolukord ja ideaalolukord, mis suurendaks tulemuslikkust, ühtivad.

Võimalikest muudatustest, mis aitaksid piiranguid vähendada või likvideerida, nimetasid osakonnavälised töötajad osakonna sees laiema pildi nägemist ja kaasajastamist. RP töötajad ei näinud piiranguid, seega ei näinud nad ka vajadust muudatusteks. DAs lisati tihedam kommunikatsioon osakondade vahel, et head ideed jõuaksid juhtkonnani, ning ametijuhendite süsteemi sisse viimine, paremini ja läbipaistvalt jaotatud rollid, kaasav arutelu ja ressursside suurendamine. Autor hinnangul saab siinkohal kinnitust teoreetilises osas esitatud seisukoht, et funktsionaalse hierarhiaga organisatsioonis on oluline üksustevaheline horisontaalne koordinatsioon.

Mõlemat võrreldud osakonda nimetatakse tugiüksuseks, kuid osakonna rolli tunnetavad DA töötajad väga olulisena organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmisel (e-raamatukogu), nende vastused väljendasid enesekindlust ja arusaamist oma tähtsusest –

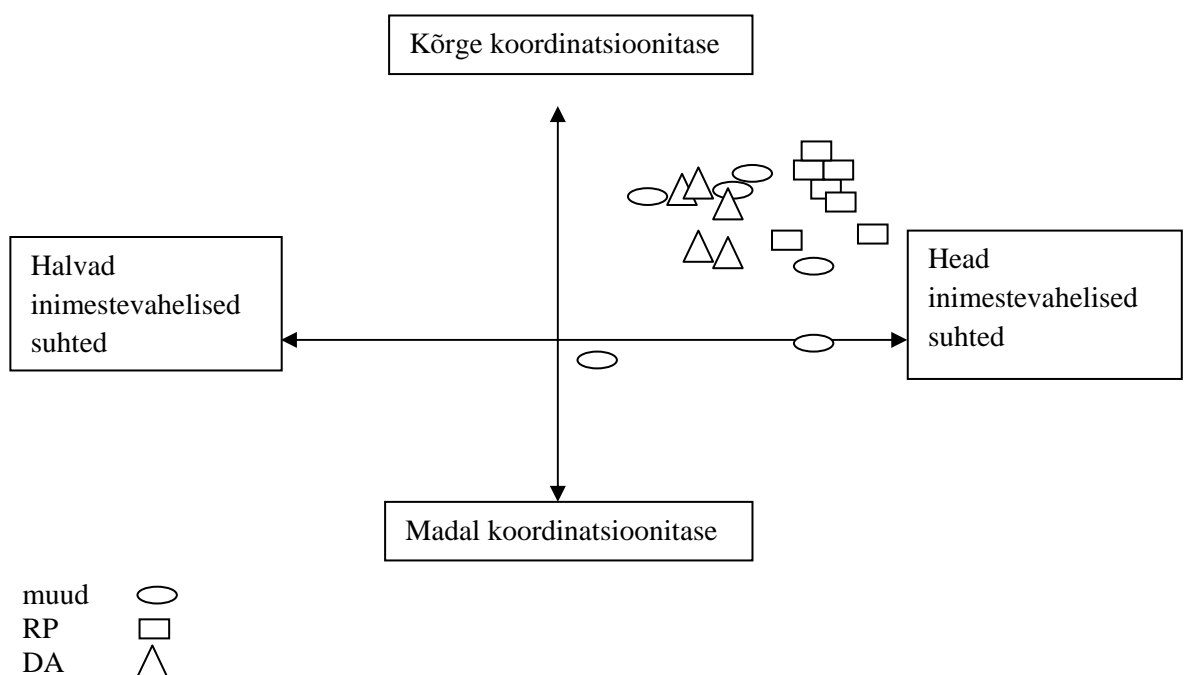
meie panus on organisatsioonile oluline. RP töötajate vastustest võis välja lugeda lihtsalt tugifunktsiooni pakkumist organisatsioonile – meid märgatakse vaid siis, kui teeme midagi halvasti.

Küsimustikus oli ka punkt, kus paluti võrrelda, millise loomaliigi omavahelised suhted ja koordineerituse tase iseloomustab kõige paremini osakonna igapäevast toimimist. RP näited olid hundikari, sipelgad, mesilased. Põhjenduseks oli toodud, et igaühel on oma kindel roll ja ülesanded. DA töötajad tõid rohkem erinevaid näiteid. „Primaadid – igaüks on ise mõtlej isiksus, aga kambavaim ja -vajadus on suur. Luigepaar – ülesanded jagatud, hooliv suhtumine. Usin mägrapere, kes kogub ühiselt talvevarusid ja kannab hoolt tulevaste põlvete eest. Alati on väljas ka valve vaenlase eest hoiatamiseks. Hunt – igaüks omaette, aga osad karjas ka. Sipelgad – muudkui ehitavad maja, milles elavad. Valmis ei saa ega saa. Koordineeritust pole näha, aga kõik ometi teevad midagi, mida ühiseks asjaks on vaja. Lõvide perekond – igaüks tegeleb reeglina oma tööülesannetega, aga vajadusel minnakse „jahile“, st asjaosalised võetakse kokku ning minnakse probleemi / ülesannet lahendama. Need, kes jahist otseselt osa ei võta, valvavad territooriumi – et jahilisi ei segataks vähem oluliste kõrvalprobleemidega/ ülesannetega. Jahisaak ehk tulemus jagatakse kõigi liikmete vahel suhteliselt õiglaselt.“

Autori arvates võib osakondade minapilti iseloomustada järgnevalt: RP – tuleb täita oma kindlat rolli, mis on kuskilt kõrgemalt poolt paika pandud, siis läheb kõik hästi; DA – roll on kindel, kuid olukorra muutudes võib olla vajalik muuta oma tegevust, tuleb asjad ümber teha, meeskonnana tegutseda, olukorra stabiliseerudes läheb igaüks jälle oma tavapärase rolli juurde tagasi. Autori arvates näitab see veel kord RP inertsust muutumiste suhtes.

Küsitluse lõpus paluti hinnata seost koordinatsioonitaseme ja inimestevaheliste suhete vahel. Uuringus osalejad tunnetasid, et kõrge koordinatsioonitase ehk olukord, kus organisatsiooni struktuur ja töökorraldus toetavad strateegiliste eesmärkide saavutamist, ja head inimestevahelised suhted on omavahel otseselt seotud (vt joonis 2.8). Selgitustena lisati RP ja DA töötajate poolt: „head suhted tagavad efektiivsema töökorralduse; eesmärged peaksid kõik ühtmoodi järgima, need on headest suhetest eespool. Eesmärgid tuleb saavutada ja protsess ei tohi seejuures olla ebameeldiv. Probleemiks on töötajate individuaalse vabaduse ja vastutuse seose tajumise määr.“

Autokraatsus pole ei juhile ega juhitavale tulemuslik, vaid koormaks, peab jääma loominguline moment, et oleks arenemis- ja motivatsioonivõimalus. Kui inimesed ei tea, mida teha, tekib ebaselgus, närvilisus.“ Osakondadevälised töötajad lisasid: „kõrge koordinatsioonitase eeldab, et töötajad teadvustavad oma rolli eesmärkide saavutamisel; head suhted töötajate vahel, kõik ühise eesmärgi nimel; suhted on töötajate vahel head ja ühised strateegilised eesmärgid on selged; organisatsiooni strateegia toetab strateegilisi eesmärke.“ Autori arvates näitavad antud vastused, et olulised on eesmärkide selgus ja töötajate teadlikkus oma rollist nende täitmisel.

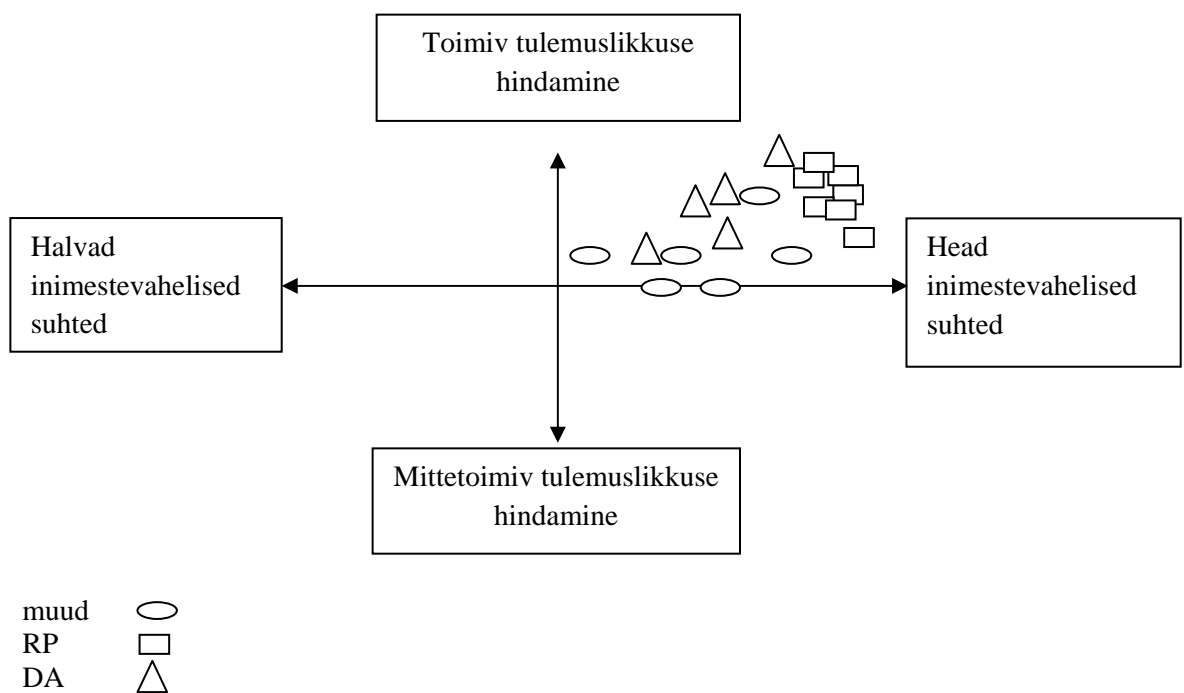


**Joonis 2.8.** Seos koordinatsioonitaseme ja inimestevaheliste suhete vahel

Joonisel 2.9 on esitatud uuringus osalenute arvamus seosest tulemuslikkuse hindamise ja inimestevaheliste suhete vahel. Vastustest selgus, et osakondade töötajate arvates on head inimestevahelised suhted ja objektiivne, regulaarselt toimuv tulemuslikkuse hindamine otseses seoses. Välised huvigrupid hindasid tulemuslikkuse hindamise seost inimestevaheliste suhetega pigem neutraalseks.

Selgitustena lisati RP töötajate poolt, „kui inimeste vahel on head suhted, on kergem nii head kui halba kriitikat / tagasisidet anda“. DA töötajad lisasid, „tagasiside tulemuslikkusele on ülimalt oluline, isegi kui see on negatiivne. Koondamiste ajal (majandussurutise periood 2009) oli üllatunud koondatuid, kes said alles siis teada, et

nende tööga ei olda rahul. See on puuduliku tagasiside näide – sooviti hoida häid suhteid. Liiga pedantne lähenemine võtab inimeselt motivatsiooni ning töötaja enam ei üritagi, kui ta mitte päris toimetuleku korral maatas tehakse. Alati võib toimetulematusega olla seotud asjaolusid, mida peab arvestama.“ Osakondadevahelised töötajad põhjendasid oma otsust sellega, et „liigne pidev pinge ja hirm tulemuse pärast kammitseb töötajat. Töö tulemuslikkuse hindamine ei toimu alati regulaarselt ja tagasiside on puudulik.“ Autori arvates näitasid vastused, et regulaarse ja adekvaatse ning asjaolusid arvestava tagasiside andmine on väga oluline. Kinnitust leidis ka üks domineeriva inimsuhete tüübi ohtusid, et inimesed muutuvad tähtsamaks ülesannetest. Uuringus osalenud näevad ohtusid ka selles, kui suhete hoidmise huvides ei anta adekvaatset tagasisidet.



**Joonis 2.9.** Seos tulemuslikkuse hindamise ja inimestevaheliste suhete vahel

Küsimustiku teise osa vastustest ilmnes, et väliste huvigruppide ootused ja osakonna sisetaju erineb. Arvamuste tasakaalustamiseks viis autor läbi fookusgruupiintervjuu.

### 2.3.3. Tulemusliku raamatupidamisosakonna ülesanded ja omadused ning tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid

Fookusgrupi arutelu tulemina sõnastati osapoolte ühiselt tajutav raamatupidamisosakonna roll organisatsioonis, milleks koostati loetelu üksuse kõige olulisematest ülesannetest ja omadustest ning võimalikest hindamiskriteeriumidest.

Tulemusliku raamatupidamisosakonna ülesanded on:

1. **Analüüsimine** – teenuste omahinnaarvestus („milline on õige hind, mis katab kulud“; „milline on turuhind, sest kallimalt müüa ei saa“), projektide eelanalüüs („tahetakse kõike teha, aga mis on mõistlik“).
2. **Eelarve koostamine ja selle täitmise kontroll** – väga oluline, sest ei ole võimalik kulutada raha, mida ei ole. Tegemist on aruandluse olulise osaga.
3. **Enesetäiendamine** – toimub pidevalt, eelistatakse maksuameti kui kontrolliva organisatsiooni koolitusi, mis on tasuta. Kasutatakse reeglite meeldetuletamiseks, kinnistamiseks ja uute reeglitega tutvumiseks. Ei osaleta arutelukoolitustel ja tulevikuvisiooni käsitlevatel. Üks isik võtab osa ja annab info teistele edasi.
4. **Raamatupidamisarvestuse pidamine** – hõlmab kõiki raamatupidamise protsesse arvete koostamisest palga arvestamiseni ja deklaratsioonide koostamiseni. Raamatupidamisosakonna kõige suurem tööloik.

Nimetatud ülesanded ühtisid suures osas osakonna põhimäärusega, välja arvatud enesetäiendamine. Intervjuus osalenute hinnangul on eesmärkide täitmiseks puudu ressursse, nii töötajate pädevuse poolelt (analüüsimine) kui ka riist- ja tarkvara poolelt, ning nende täiendamist takistab eelarvevahendite puudus. Analüüsimine on autori arvates väga oluline ülesanne, sest juhtkond peab tegema otsuseid, kuidas ressursse kasutada, eelanalüüs annaks hinnangu investeeringu mõjule ja muudaks otsustamise põhjendatumaks. Analüüsimine on ainus põhimääruses kirjeldatud ülesanne, mida üksus käesoleval hetkel ei teosta, sest puudub selleks vajalik pädevus. Lähtudes töö teoreetilises osas esitatud seisukohale, et organisatsiooni teadmus suureneb ainult läbi olemasolevate töötajate teadmuse suurendamise ehk koolituse või uue inimese värbamise, kellel on juba olemas vajaminev teadmus, tuleb kompetentsuse saamiseks

võtta tööle vastav spetsialist või laiendada koolitusvaldkondasid. Juhtimisaruandluse koostamiseks ja analüüsivõime suurendamiseks ei ole abi reegleid kinnistavatest koolitustest. Enesetäiendamise ülesanne ühtib konkureerivate väärtuste mudeli rakendamise tulemusega, mille järgi oli domineerivaks inimsuhete tüüp, kus on oluline personali arendamine.

Tulemuslikku raamatupidamisosakonda iseloomustavad omadused on:

1. **Täpne, korrektne** – ilma vigadeta.
2. **Nõustav** – selgitatakse, kuidas asjad käivad. Millised on reeglid, millest tuleb lähtuda. Hõlmab ka teiste huvigruppide ootuste selgitamist.
3. **Loominguline, paindlik** – eriti pearaamatupidajale ja peaökonomistile vajalik omadus. Väga oluline eelarvete ja analüüside koostamisel ja nende selgitamisel organisatsiooni sees ja väljaspool (näiteks nõukogule). Raamatupidajad peavad raamatupidamisprotsesside teostamisel järgima reegleid. Aitab kaasa lahendustele orienteeritus.
4. **Seaduskuulekas** – elementaarne selle elukutse juures.
5. **Uuendustega kaasaminev** – tehnoloogia ja normide / seaduste muudatused.

Koostatud omaduste nimekirjas on esindatud vastandid, näiteks seaduskuulekas ja loominguline, täpne ja paindlik, mis kinnitab teoorias esitatud seisukohta, et tulemuslikku üksust iseloomustavad omadused, mis on omavahel vastandlikud.

Olulisemad kriteeriumid, mille põhjal on võimalik hinnata raamatupidamisosakonna tulemuslikkust on:

1. **Andmed on täpsed** – ei pea tegema parandusi pärast aruannete esitamist (organisatsiooni sees või väljaspool).
2. **Eelarve täitmine on tasakaalus** – eelarve täitmise kontroll toimib, informeeritakse õigeaegselt tekkida võivatest ülekuludest või vähenenud omatulust.
3. **Tähtaegadest peetakse kinni** – hõlmab nii organisatsiooniväliseid kui ka sisemisi tähtaegasid, mis on kehtestatud sise-eeskirjades.

Fookusgrupis osalejad leidsid, et antud struktuuriüksust saab hinnata tervikuna, üksiku töötaja hindamine ei ole võimalik, kuna igäihel on väga erinevad ülesanded, mis tervikuna annavad kokku osakonna tulemi. Kõik töötajad annavad oma panuse meeskonnana üksuse tulemi saavutamisesse. Autori arvates kinnitab see veel kord töötajate kaasamise vajadust ja meeskonnana koordineerimise võimalusi.

Püüdes mõista, kuivõrd erinevad organisatsiooni väärtused fookusgrupi poolt leitud osakonna hindamise kriteeriumidest, koostas autor kokkuvõtte osakonna eesmärkidest ja soovitud väärtustest ning organisatsiooni väärtustest (vt tabel 2.4). Rahvusraamatukogu väärtuste nimestik koos selgitustega on esitatud leheküljel 34.

**Tabel 2.4.** Rahvusraamatukogu ja raamatupidamisosakonna väärtused, osakonna eesmärgid ning hindamise kriteeriumid..

<b>Rahvus- raamatukogu väärtused</b>	<b>Raamatupidamis- osakonna väärtused</b>	<b>Raamatupidamis- osakonna eesmärgid, ülesanded</b>	<b>Raamatupidamis- osakonna kriteeriumid</b>
Usaldusväarsus	Täpne, korrektne – ilma vigadeta	Raamatupidamis-arvestuse pidamine	Andmed on täpsed, tähtaegadest peetakse kinni
Avatus	Nõustav	Eelarve koostamine ja täitmise kontroll	Eelarve täitmine on tasakaalus
Uuenduslikkus	Uuendustega kaasaminev	Enesetäiendamine	
Asjatundlikkus	Seaduskuulekas – reegleid ja norme teadev ja täitev	Enesetäiendamine	
Personaalsus	Loominguline, paindlik	Analüüsimine	

Allikas: Rahvusraamatukogu strateegilised eesmärgid 2014–2018 ja empiirilise uuringu tulemuste põhjal autori koostatud.

Autori hinnangul illustreerib väärtuste võrdlus ilmekalt, et rahvusraamatukogu väärtused on universaalsed ja neid saab viia iga üksuseni ja eeldatavalt ka iga töötajani. Ühised väärtused aitavad süvendada arusaamist, et iga üksuse ja iga töötaja panus on terviku saavutamiseks oluline.

Autori arvates oli läbiviidud uuringu väärtuseks, et osakonna töötajad ja organisatsioonisisene sihtrühm rääkisid lahti oma ootused, mille tulemusena muutusid ootused selgemaks ja arusaadavamaks. Fookusgrupiintervjuu käigus toimus ka mõistete



kooskõlastamine, näiteks millist analüüsi koostamist oodatakse, mis tähendab õigeaegne, korrektne jne. Ühine arusaam on koordineerimise aluseks.

Fookusgruupiintervjuu tulemus oli üllatav – välja arvatud „enesetäiendamise“ ei sõnastatud uusi ülesandeid võrreldes osakonna põhimäärusega. Uuringut alustades tundus autorile, et organisatsioonisisene sihtrühm ootab RPs kardinaalseid muutusi. Tulemus näitas, et kuigi ülesannete nimetused olid samad, siis nende tähendus ja arusaam nende täitmisest oli erinev.

## **2.4. Järeldused ja ettepanekud raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse juhtimiseks koordineerimise abil**

Järgnevalt on ühendatud töö teoreetiline ja empiiriline osa ning esitatud ettepanekud rahvusraamatukogule raamatupidamisüksuse tulemuslikkuse juhtimiseks koordineerimise abil.

Uuringus kasutatud konkureerivate väärtuste mudel annab ülevaate organisatsiooni ja osakonna hetkeseisust ja ideaalpildist, mis aitab muutuda tulemuslikumaks. Uuringu tulemusi võib arvesse võtta kriteeriumide määramisel ja tegevuskava planeerimisel, personali valikul jne. Näiteks soovides suurendada innovatsiooni, tuleb kasvatada avatud süsteemi tüüpi, rõhutades omadusi selles kvadraadis. Organisatsioonis ja osakonnas toimunud muutuste hindamiseks tuleks küsitlust korrata.

Tegemist on ühe organisatsiooni kahes struktuuriüksuses läbiviidud uuringuga. Samas on raamatupidamise funktsioon mingil kujul olemas kõigis organisatsioonides. Juhtkonna otsustest sõltub, kas piirdatakse seaduses ettenähtud kohustuslike tegevuste ja aruandlusega või leitakse võimalus kasutada selle funktsiooniga tegelevaid spetsialiste organisatsiooni üldiste eesmärkide täitmiseks. Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on vaja kõikide üksuste pingutusi ja ühist panust.

Järgnevalt on esitatud töö autori ettepanekud rahvusraamatukogule seostatuna teooria ja uuringu tulemustega. Ettepanekute rohkuse tõttu on need grupeeritud uuringu objekti iseloomustuse, koordineerimisevahendite kasutamise ja koordineerimise alusprintsipiide

rakendamise järgi (vt tabelid 2.5–2.7). Eraldi on käsitletud tulemuslikkuse hindamist kui tulemuslikkuse juhtimise töövahendit (vt tabel 2.8).

**Tabel 2.5.** Organisatsiooni ja osakonna struktuurist ning funktsioonist tulenev koordineatsioon

<b>Teoorial tuginev uuringu objekti iseloomustus</b>	<b>Uuringu tulemused raamatupidamisosakonna kohta</b>	<b>Ettepanekud rahvusraamatukogule</b>
Funktsionaalse hierarhia korral peab koordineerimiseks teadma koormust ja võimalusi (Malone 1987).	Puudub tegevuskava. Puuduvad kaardistatud protsessid, v.a Rödli aruandes esitatud. Puudub tarkvara analüüs.	Koostada osakonna tegevuskava. Kaardistada põhiprotsessid. Kaardistada personali oskused. Koostada tarkvara analüüs.
Funktsionaalse hierarhia nõrkuseks on üksustevaheline madal kommunikatsioon ning seetõttu on oluline üksustevaheline koostöö (Daft et al. 2010).	Üksustevaheline kommunikatsioon madal.	Moodustada funktsiooniülesed grupid. Kasutada muutuvate liikmetega gruppe.
Osakonnas kasutatav koordineatsioonimehhanism on otsene allumine.	Tulemuslikkuse aluseks meeskonnatöö, koostöö.	Liikuda otseselt allumiselt meeskonnana toimimise poole.
Tugifunktsioonil on soov olla tunnustatud, tähele pandud, muidu oht muutuda passiivseks, ükskõikseks (Üksvärav 2010).	Hinnang hetkeolukorrale ja ideaalolukorrale ühtis. Muudatusettepanekute vähesus.	Aunimetuse „Kõige kindlam tugi“ väljaandmine.
Kasutades tugifunktsiooni põhitegevuse probleemide lahendamiseks, tegutsevad nad organisatsiooni hüvanguks (Üksvärav 2008).	Ootused osakonnale: nõustav, paindlik, loominguline.	Eelanalüüsimise süsteemi loomine. Analüüsivõimekuse suurendamine.

Raamatukogus on tegevused grupeeritud funktsioonide põhjal ning seega struktuur vastab funktsionaalse hierarhia mudelile. Edukaks koordineatsiooniks selle mudel korral peab omama ülevaadet üksuse koormusest ehk ülesannetest ja eesmärkidest ning võimalustest ehk ressurssidest. Koormuse aluseks on ülesannete nimestik, mis praegusel juhul on sätestatud osakonna põhimääruses. Edasiseks koormuse analüüsiks oleks otstarbekas kaardistada põhiprotsessid. Protsesside kaardistamine aitaks näha võimalusi nende parendamiseks ja tõhusamaks muutmiseks. Personali oskuste kaardistamine aitaks rakendada töötajaid nende pädevusele kõige paremini vastavate ülesannete täitmisel.

Funktsionaalse hierarhia korral on oluline tagada üksustevaheline koostöö, sest sellise struktuuri nõrkuseks on üksustevaheline madal koordinatsioon, millega võib kaasneda kitsas spetsialiseerumine juhtkonnas. Koostöö tõhustamiseks tuleb parandada osakondadevahelist kommunikatsiooni, moodustades funktsioonideüleseid töörühmasid. Muutuvate liikmetega gruppide moodustamine annab võimaluse kasutada organisatsiooni eri spetsialiste just siis, kui nende teadmus on kõige vajalikum, samas kulutamata asjatult nende aega.

Tuginedes teooriale ja uuringu tulemusele, et tulemuslikkuse aluseks on meeskonnatöö, võiks osakonnas kasutatav koordinatsioonivahend liikuda otseselt allumiselt meeskonnatöö poole. See annab üksuse töötajatele võimaluse näha laiemat pilti ja paremini mõista enda rolli organisatsioonis.

RP on tugifunktsiooni täitev üksus, mille töötajad ei saa sellist tähelepanu nagu põhiüksused. Valitseb oht, et nad muutuvad passiivseks ja ükskõikseks. Mõningasest passiivsusest annab muuhulgas tunnistust hetkeolukorra ja ideaalpildi ühtimine konkureerivate väärtuste mudelis ning uuringu ajal esitatud ettepanekute vähesus. Autori ettepanek on tunnustada parimat tugiüksust aunimetusega „Kõige kindlam tugi“. 2009. aastal toimunud personaliuuringus olid osakonnad hinnanud koostööd üksteisega, seesuguse hinnangu andmine võiks olla regulaarne. Teoreetiline seisukoht, et tugiüksuse hindamine muudab selle kulukeskusest väärtuskeskuseks, leidis kinnitust. Uuringu põhjal võib autor väita, et hinnangu andmine tõstab töötajate enesekindlust ja ka teised saavad parema ülevaate nende rollist, tähtsusest ja tegevusest organisatsioonis.

Rahvusraamatukogus valitseb tugev meie-tunne, mida saaks veelgi paremini rakendada, kui töötajad tunneksid, et nemad annavad oma igapäevase tööga panuse organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisse. Tugistruktuurid tuleb panna lahendama põhiüksuste probleeme. Uuringust selgus, et investeeringute ja projektide eelanalüüsi koostamine oleks teenus, mida osakond saaks organisatsioonile pakkuda. Ressursside piiratud tingimustes aitaks eelanalüüsi koostamine langetada argumenteeritud otsuseid. Analüüsimine nimetati RP kõige olulisemaks ülesandeks, aga hetkel seda ülesannet ei täideta. Autori ettepanek on suurendada osakonna analüüsivõimekust.

**Tabel 2.6.** Kasutatavad koordineerimisvahendid

<b>Koordineerimisvahendite kasutamine teoorias</b>	<b>Uuringu tulemused raamatupidamisosakonna kohta</b>	<b>Ettepanekud rahvusraamatukogule</b>
Kindlate ülesannete täitmisel on olulised koordineerimisvahendid: plaanid, reeglid, juhendid (Van de Veni et al. 1976).	Sise-eeskirjas on aruandlust juhtkonnale käsitletud puudulikult. Eelarvestamine kohta puuduvad kirjalikud reeglid.	Täiendada sise-eeskirju. Koostada eelarvestamise juhend ja aruandlussüsteem.
Muutuste elluviimisel on olulised koordineerimisvahendid: koosolekud, horisontaalsed kanalid, meeskonnatöö (Van de Veni et al. 1976).	Raamatupidamisosakonnas neid koordineerimisvahendeid ei kasutata.	Kaaluda regulaarsete koosolekute otstarbekust.

Koordineerimisvahendite valik on väga lai. Teoreetilises osas anti ülevaade, milliseid vahendeid kasutada kindlate ülesannete ja milliseid muutuste läbiviimise korral. Analüüsides uuringu tulemusi selgus, et muutuste elluviimiseks olulisi vahendeid, nagu koosolekud ja meeskonnatöö, ei kasutata. Kindlate ülesannete täitmiseks olulised vahendid, nagu reeglid ja juhendid, vajavad täiendamist või ei ole neid üldse olemas. Autor teeb ettepaneku koostada aruandlussüsteem ja eelarvestamise juhend. Juhendite koostamine vähendaks sõltuvust konkreetse isiku teadmusest ja võimaldaks seda säilitada. Aruandlussüsteemi koostamine nõuaks aruannete sihtkliendilt, sealhulgas juhtkonnalt, oma soovide läbimõtlemit ja väljendamist. See aitaks ühtlustada osakonnaväliseid ootusi ja osakonna sisetaju. Süsteemne perioodiline aruandlus võimaldaks võrrelda erinevate ajaperioodide tulemusi ja näha muutustrende. Aruandlussüsteem muudaks osakonna koormuse paremini juhitavaks ja vähendaks aega, mis kulub igakordsetele päringutele vastamiseks. Ootused ja vajadused muutuvad ajas, seega tuleb mõelda ka süsteemi pideva ajakohastamise peale. Muutuste elluviimine tähendab suuremat kommunikatsioonivajadust, mistõttu oleks mõistlik kaaluda regulaarsete koosolekute otstarbekust. Koordineerimisvahendite valikul tuleb arvesse võtta nende kasutamisega seotud ressursikulusi ning töötajate- ja üksustevahelist sõltuvust.

**Tabel 2.7.** Koordinatsiooni alusprintsipiide rakendamine

<b>Koordinatsiooni alusprintsipiibid teoorias</b>	<b>Uuringu tulemused raamatupidamisosakonna kohta</b>	<b>Ettepanekud rahvusraamatukogule</b>
Eesmärkide selgus (Hvidman ja Andersen 2013).	Organisatsiooni tegevuskavas kirjeldatud eesmärgid ei mainitud. Osakonna tegevuskava puudus.	Koostada osakonna tegevuskava.
Üksteisemõistmine, mõistete selgus (Jaatinen ja Lavikka 2008). Ootuste, rolli ja käitumise ühildamine (Gilbert 2000).	Osakonna sisetaju ja sihtgrupi ootused olid erinevad.	Viia kokku tugiteenuse tarbija ja teostaja ootuste ja mõistete selgitamiseks ja fikseerimiseks.
Selgus käsuliinis, võimuhierarhias (Jaatinen ja Lavikka 2008).	Vastutusvaldkonnad ja töötajate rollid vahel ebaselged.	Selgemalt avaldada organisatsiooni sees töötajate rollid ja vastutusvaldkonnad.

Uuringu tulemusi analüüsid võis autor tõdeda, et koordinatsiooni alusprintsipiide rakendamist saaks oluliselt parandada. Fakt, et raamatukogu 2014. aasta tegevuskavas kirjas olevaid RP eesmärgid ei mainitud kordagi kogu uuringu ajal, näitab eesmärkide ebaselgust. Osakond, kes ei ole oma eesmärkidest teadlik, ei tee teadlikult tegevusi, mis aitaksid nende eesmärkideni jõuda. Osakonna tasemel tegevuskava koostamine aitaks eesmärgid viia iga töötajani. See muudaks ka juhtkonnale kergemaks osakonna tegevusele hinnangu andmise.

Koordinatsiooni aluseks on mõistete sisust ühtmoodi arusaamine. Fookusgruupiintervjuul räägiti mitmed mõisted selgeks, kuid tuleks leida viis, kuidas olulised mõisted fikseerida. Kvaliteetse teenuse puhul teenuse saaja ootused, teenuse teostaja teadlikkus oma rollist ning tema käitumine on omavahel kooskõlas. Selle saavutamiseks on vajalik osapoolte üksteisemõistmine ja oma ootuste kommunikeerimine.

Uuringus avaldatud arvamuste kohaselt on organisatsioonis vahel vastutusvaldkonnad ja töötajate rollid ebaselged, seega läbipaistva ja üheselt mõistetava käsuliini / võimuhierarhia printsiipi ei ole täielikult rakendatud. Olukorda parandaks, kui sisevõrgus avaldataks töötajate kohta rohkem infot, näiteks mida igaüks teeb, mille eest keegi vastutab. See on eriti oluline osakondadevahelise koostöö parandamiseks.

Tulemuslikkuse hindamise süsteemi loomine ei ole otseselt seotud koordinatsiooniga, kuid ilma selleta ei ole võimalik hinnata rakendatud vahendite mõju. Uuringu tulemusi

analüüsid selgus, et adekvaatne tagasiside andmise süsteem hetkel puudub. RP töötajad ei olnud teadlikud hindamiskriteeriumide olemasolust. Fookusgrupiintervjuu käigus koostati nimestik tulemusliku RP ülesannetest, omadustest ja kriteeriumidest, mida saab aluseks võtta RP edaspidistes hindamistes. Tulemuslikkuse hindamise vajalikkust kinnitas teooria ning uuringus osalenute positiivne suhtumine. Põhjusel, et RP töötajaid on keeruline individuaalselt hinnata, teeb autor ettepaneku osakonna koondtagasiside andmise korra kehtestamiseks. Regulaarne tagasiside aitab ühtlustada ootusi ja sisetaju. Selle käigus saab üle vaadata ka osakonna tegevuskava, piirangud ülesannete täitmisel jms.

**Tabel 2.8.** Tulemuslikkuse hindamise rakendamine

<b>Tulemuslikkuse hindamine teoorias</b>	<b>Uuringu tulemused raamatupidamisosakonna kohta</b>	<b>Ettepanekud rahvusraamatukogule</b>
Tulemuslikkuse hindamine on tulemuslikkuse juhtimise töövahend (Goh 2012).	Tulemuslikkuse hindamist ei teostata. Regulaarne ja objektiivne tagasiside on oluline.	Viia sisse süsteemne struktuuriüksuste tulemuslikkuse hindamine. Viia sisse süsteemne tagasiside andmine struktuuriüksuste lõikes, nn osakonna arendusvestlus.

Uuringu läbiviimisel sai kinnitust teoreetilises osas esitatud seisukoht, et tähtsam on saavutada tulemuslikkus ja alles seejärel saavutada tõhusus. Uuringu käigus keskenduti raamatupidamisüksuse tulemile ja kõik kriteeriumid lähtusid osakonna väljundist. Ressursside kasutamise efektiivsusele ehk tõhususele ei pööratud mingit tähelepanu, sellega seoses ei määratletud ühtegi raamatupidamisüksuse ülesannet ega hindamiskriteeriumit.

Käesoleva uuringu käigus kasutatud metoodikat on rahvusraamatukogul võimalik kasutada ka teiste tugiüksuste tulemuslikkuse juhtimiseks. Isegi kui üksuse ülesannete ja kriteeriumide kohta koostatud nimestikku ei kasutata üksuse hindamiseks, annab see võimaluse ühtlustada organisatsiooni sisekliendi ootusi ja üksuse sisetaju, mis muudab tugiüksuse tulemuslikumaks.

## KOKKUVÕTE

Tulemuslikkus on organisatsiooni oluline eesmärk ning tulemuslikkuse juhtimine on käesoleval ajal üks enim esiletõstetud organisatsiooni arengusuundi. Tulemuslikkuse juhtimine fokuseerib tähelepanu tulemile ja otsib võimalusi soorituse parandamiseks.

Käesolevas magistritöös käsitleti tulemuslikkuse hindamist, mis on vajalik ja väga oluline vahend tulemuslikkuse juhtimiseks, sest hindamise resultaatide alusel suunatakse tulemuslikkust mõjutavaid tegureid. Tulemuslikkuse hindamine on juhtimise abivahend, mille ülesanne on anda küllaldast informatsiooni võimaldamaks otsustada ressursside jaotamise ja kehtiva tegevuskava jätkamise või muutmise üle eesmärkide saavutamiseks. Magistritöö teemaks on tulemuslikkuse juhtimine, kuid samuti käsitleti tulemuslikkuse hindamise teooriat ja uuringu osana viidi läbi rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna hindamine. See osutus vajalikuks, sest rahvusraamatukogus puudub tulemuslikkuse hindamise süsteem. Hindamise olulisust arvestades teeb töö autor rahvusraamatukogule ettepaneku võtta selline süsteem kasutusele.

Paljustest teguritest, mis mõjutavad tulemuslikkust ja on seega kasutatavad tulemuslikkuse juhtimisel, otsustas autor keskenduda koordineerimisele. Koordineerimine on defineeritav sõltuvuste juhtimisena eesmärkide saavutamiseks. Hästi toimiva koordineerimise korral saavutatakse seatud eesmärgid ehk ollakse tulemuslik. Koordineerimise toimimine sõltub otseselt selle alusprintsiipide rakendamisest. Erinevate osapoolte ootuste selgitamine, oma rollist arusaamine ja sellele vastavalt käitumine eeldab üksteise mõistmist. Mõistmisele aitab kaasa ühesugune arusaam kasutatavatest terminitest. Omavaheline koostöö on eriti oluline, sest raamatupidamisosakonna organisatsioonisisel teenusel ehk juhtimisarvestusel puuduvad ühtsed reeglid. Töö autori ettepanek on viia läbi ootuste kaardistamine ja kasutada saadud informatsiooni hindamissüsteemis ja tagasiside andmiseks. Koordineerimise aluseks on soovitatavate eesmärkide selgus, selle saavutamisele aitaks kaasa üksuse tegevuskava koostamine. Mõningane ebaselgus

käsuliinis ja hierarhias võib tuleneda rahvusraamatukogu otsustustasandite vähendamisest, mille eesmärk on organisatsiooni tõhususe parandamine. Koordinaatsioonivajaduse vähendamiseks on vaja tagada selge ja kõigile teadvustatud rollijaotus otsustustasanditel.

Uuringus leidis kinnitust teoreetiline seisukoht, et funktsionaalset hierarhiat kasutavas organisatsioonis nagu rahvusraamatukogu on väga oluline funktsionaalse juhi roll, kelleks antud juhul on raamatupidamisosakonna juhataja. Autori ettepanekud koordinaatsiooni teostamiseks vajaliku ülevaate saamiseks koormustest ja võimalustest on järgmised: koostada üksuse tegevuskava, kaardistada põhiprotsessid, personali oskused ja kasutatav tarkvara. Raamatupidamisüksuse töötajate kaasamiseks põhitegevuse probleemide lahendamisele tuleb kasutusele võtta eelanalüüsisüsteem ja suurendada analüüsivõimekust. Tugiüksuse tunnustamine aitab vähendada ükskõiksust ja passiivsust, millest andis tunnistust muutuste vajaduse mittenägemine. Autori ettepanek on juurutada tugiüksuse auhind „Kõige kindlam tugi“.

Koordinaatsioonivahendid on viisid, kuidas organisatsioon koordineerib oma tegevusi. Kasutatavate vahendite valik sõltub nende informatsiooni edastamise võimekusest ja koordineeritavate osapoolte vastastikusest sõltuvusest ning teostatava ülesande uudsusest ja grupi suurusest. Uuringu tulemusena selgus, et raamatupidamisosakonnas kasutatavate vahendite valik on väga piiratud ning näiteks juhendid vajaksid ajakohastamist. Autori ettepanek on rakendada erinevaid koordinaatsioonivahendeid, sealhulgas üksusesisest koosolekut. Koordinaatsioon nagu iga tegevus nõuab ressursside panustamist, seda tuleb arvestada ka tööprotsesside muutmisel, sest tööprotsesside paralleelse teostamisega säästetud aeg võib kuluda koordinaatsiooniks.

Magistritöö käigus läbiviidud uuringu tulemusena koostati nimestik tulemusliku raamatupidamisosakonna ülesannetest, omadustest ja tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavatest kriteeriumidest. Magistritöö panuseks on ühtne nimestik, milles on tasakaalustatud osakonna töötajate sisetaju ja osakonnaväliste huvigruppide ootused. Rahvusraamatukogul on võimalik selle alusel koostada raamatupidamisosakonna tulemuslikkuse hindamise süsteem. Samuti on võimalik uuringu metoodikat kasutada teiste struktuuriüksuste tulemuslikkuse hindamise süsteemi loomisel. Tulemuslikkuse hindamise süsteem on oluline samm tulemuslikkuse juhtimiseks.



Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamisel on peale eesmärkide selguse olulised motivatsioonivahendid ja juhtide tegutsemisvõime. Rahaliste ressursside vähesus ja juhtide otsustus- ja tegutsemisvõime puudulikkus avaliku sektori organisatsioonis vähendab süsteemist loodetud kasu. Seega tuleb süsteemi rakendamisel käsitleda ka neid aspekte ja vajadusel muuta motivatsioonisüsteemi.

Kiirete muutuste tegemise avaliku sektori organisatsioonis muudab keeruliseks selle eripära, nende organisatsioonide pikaajalist staatust iseloomustab inerts. Muutuste tegemine nõuab organisatsiooni poolt tahet, panustamist ja arusaamist. Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on säästa või parandada töösooritust ning sellega kaasnevad muutused juhtimisarvestuses. Raamatupidamine on organisatsiooni juhtimiseks vajaliku informatsiooniga varustav üksus, mistõttu on põhjendatav alustada muutustega just sellest osakonnast.

## KASUTATUD KIRJANDUS JA ALLIKAD

1. **Amaratunga, D., Baldry, D.** Moving from performance measurement to performance management. – *Facilities*, 2002, Vol 20, No 5/6, pp. 217-223.
2. **Anderson, D. L.** Organization development: The process of leading organizational change. – SAGE Publications, 2010, pp. 620.
3. **Andresoo, J.** Innovatsiooni juhtimine teadmismahukas organisatsioonis Eesti Rahvusraamatukogu näitel. Tartu ülikool, 2013, lk 109. (magistritöö).
4. **Beckhard, R.** Organization development: strategies and model. – Addison-Wesley, 1969, pp. 119.
5. **Biloslavo, R., Bagnoli, C., Figelj, R.R.** Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. – *Industrial Management & Data Systems*, 2013, Vol 113, No 3, pp. 423-442.
6. **Bruhn, M.** Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. – *European Journal of Marketing*, 2003, Vol 37, No 9, pp. 1187-1204.
7. **Cameron K.S.** Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. – *Management Science*, 1986, Vol 32, No 5, pp. 539-553.
8. **Cameron, K.S., Quinn, R.E.** Diagnosing and Changing organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. – Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999, pp. 221.
9. **Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., Thakor, A.V.** Competing Values Leadership. Creating Values in Organizations. – Edward Elgar Publishing, Inc, 2006, pp. 174.
10. **Cha, M., Park, J., Lee, J.** Effects of team psychological proximity. – *Team performance management*, 2014, Vol 20, No 1/2, pp. 81-96.

11. **Chen, Y., Li, P., Lin, Y.** How inter- and intra-organisational coordination affect product development performance: the role of slack resources. – Journal of business & industrial marketing, 2013, Vol 28, No 2, pp. 125-136.
12. **Daft, R.L., Murphy, J., Willmott, H.** Organization theory and design. – Cengage Learning, 2010, pp. 699.
13. **De Rond, M.** Meeskond ja mina. Mida juhid tippsaavutuste kohta parimatelt sportlastelt ja treeneritelt õppida võivad. – Kirjastus Äripäev, 2013, lk. 253.
14. **Degraff, J.** Overview guide about the Competing Values Framework and interpreting assessments results 2009  
[<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/09/CV-Overview-16-page.pdf>] 02.04.2014
15. **Digitaalarhiivi osakonna põhimäärus** Kinnitatud peadirektori 22.02.2012 käskkirjaga nr 13.
16. **Eesti Rahvusraamatukogu koduleht** [[www.nlib.ee](http://www.nlib.ee)] 02.04.2014
17. **Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamise sise-eeskirjad** Kinnitatud peadirektori 07.06.2010 käskkirjaga nr 22.
18. **Eesti Rahvusraamatukogu seadus** [<https://www.riigiteataja.ee/akt/ERRS>] 13.03.2014
19. **Elmuti, D.** The perceived impact of team-based management systems on organizational effectiveness. – Team Performance Management, 1997, Vol 3, No 3, pp. 179-192.
20. **EVS-ISO 11620:2010** Informatsioon ja dokumentatsioon Raamatukogu tulemusindikaatorid. – Eesti Standardikeskus, 2010, lk. 85.
21. **Faraj, S., Xiao, Y.** Coordination in Fast-Response organizations. – Management science, 2006, Vol 52, No 8, pp. 1155-1169.
22. **Follett, M. P.** Freedom and Coordination. 1949, pp 60.  
[<http://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings>] 20.04.2014
23. **Gibson, J.W., Chen, W., Henry, E., Humphreys, J., Lian, Y.** Examining the work of Mary parker Follett through the lens of critical biography. – Journal of management history, 2013, Vol 19, No 4, pp. 441-458.
24. **Gilbert, G. R.** Measuring internal customer satisfaction. – Managing Service Quality, 2000, Vol 10, No 3, pp. 178-186.

25. **Goh, S. C.** Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. – *Measuring business excellence*, 2012, Vol 16, No 1, pp. 31-42.
26. **Grant, R.M.** Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. – *Strategic management Journal*, 1996, Vol 17, pp. 109-122.
27. **Gunawardane, G.** Reliability of the internal service encounter. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2011, Vol 28, No 9, pp. 1003-1018.
28. **Harrington, H.J.** *Handbook of Business Strategy*. – Emerald group Publishing Limited, 2005, pp. 107-114.
29. **Herman, R.D., Renz, D. O.** Doing Things Right: effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. – *Public Administration Review*, 2004, Vol 64, No 6, pp. 694-704.
30. **Hoegl, M., Gemuenden, H.G.** Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. – *Organization Science*, 2001, Vol 12, No 4, pp. 435-449.
31. **Hvidman, U., Andersen, S.C.** Impact of performance management in public and private organizations. – *Public Administration Research and Theory*, 2013, Vol 24, pp. 35-58.
32. **Hämmäl, G.** Organisatsioonikultuuri ülesande- ja suhteorientatsioon läbi metafoorilise perspektiivi. Tartu ülikool, 2006, lk. 23. (dissertatsioon magister artium kraadi taotlemiseks majandusteaduses).
33. **Jaatinen, M., Lavikka, R.** Common understanding as a basis for coordination. – *Corporate Communications: An International Journal*, 2008, Vol 13, No 2, pp. 147-167.
34. **Jung, C.S.** Navigating a Rough Terrain of Public Management: Examining the Relationship between Organizational Size and Effectiveness. – *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2012, Vol 23, pp. 663-686.
35. **Kaplan, R.S.** Tulemuste hindamine.– *Kirjastus Äripäev*, 2010, lk. 121.
36. **Kogut, B., Zander, U.** What firms Do? Coordination, Identity, and Learning. – *Organization Science*, 1996, Vol 7, No 5, pp. 502-518.

37. **Kont, K.** Cost accounting and scientific management in libraries: a historical overview. – *Journal of Management History*, 2013, Vol 19, No 2, pp. 225-240.
38. **Kont, K.** New cost accounting models in measuring of library employees' performance. – *Library Management*, 2012, Vol 33, No 1/2, pp. 50-65.
39. **Kont, K., Jantson, S.** Division of labor and coordination, intra-organizational career and salary fairness. Study in Estonian university libraries. – *Library Management*, 2013a, Vol 34, No 6/7, pp. 415-432.
40. **Kont, K., Jantson, S.** Library employees' attitudes towards the measurement and appraisal of their work performance. Study in Estonian university libraries. – *Library Management*, 2013b, Vol 34, No 6/7, pp. 521-537.
41. **Kozlowski, S.W.J., Ilgen, D.R.** Enhancing Effectiveness of Work Group and Teams. – *Psychological Science in the Public Interest*, 2006, Vol 7, No 3, pp. 77-124.
42. **Kuei, C.** Internal service quality – an empirical assessment. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1999, Vol 16, No 8, pp. 783-791.
43. **Law, K. M. Y., Gunasekaran, A.** Dynamic organizational learning: a conceptual framework. – *Industrial and commercial training*, 2009, Vol 41, No 6, pp. 314-320.
44. **Lawrence, P. R., Lorsch, J.W.** Differentiation and integration in Complex organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 1967, Vol 12, Issue 1, pp. 1-47.
45. **Lee, D., Brower R. S.** Pushing the Envelope on Organizational Effectiveness. – *Public Performance & Management Review*, 2006, Vol 30, No 2, pp. 155-178.
46. **Lewin, A.Y., Minton J.W.** Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research. – *Management Science*, 1986, Vol 32, No 5, pp. 514-538.
47. **Lewis, D.A.** An Organizational Paradigm for Effective Academic Libraries. – *College & Research libraries*, Vol 47, No 4, 1986, pp. 337-354.
48. **Maleyeff, J.** Exploration of internal service systems using lean principles. – *Management decision*, 2006, Vol 44, No 5, pp. 674-689.
49. **Malone, T.W.** Modeling coordination in organizations and markets. – *Management Science*, 1987, Vol. 33 No. 10, pp. 1317-1334.

50. **Malone, T.W., Crowston, K.** The interdisciplinary study of coordination. - ACM Computing Surveys, 1994, Vol. 26 No. 1, pp. 87-119.
51. **Muchiri, M. K., Cooksey, R.W., Di Lilia, L. V., Walumgwa, F. O.** Gender and managerial level differences in preceptions of effective leadership. – Leadership & Organization development Journal, 2011, Vol 32, No 5, pp. 462-492.
52. **Murphy, P.J., Cooke, R.A., Lopez, Y.** Firm culture and performance: intensity's effects and limits. – Management Decision, 2013, Vol 51, No 3, pp. 661-679.
53. **Nunez, A. N., Giachetti, R. E., Boria, G.** Quantifying coordination work as a function of the task uncertainty and interdependence. – Journal of Enterprise Information Management, 2009, Vol 22, No 3, pp. 361-376.
54. **O'Connor, S.** Leadership for future libraries. – Library Management, 2012, Vol 33, No 1/2, pp. 78-87.
55. **Oxford English Reference Dictionary.** – Oxford University Press, 2003, pp 1765.
56. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, Journal of Retailing, 1994, Vol. 70 No. 3, pp. 201-30.
57. **Pataconi, A.** Coordination and Delay in Hierarchies. – The RAND Journal of Economics, 2009, Vol 40, No 1, pp. 190-208.
58. **Pärnu Raamatupidamiskonverents 2013** koduleht  
[<http://www.konverentsid.ee/konverentsid/parnu-raamatupidamiskonverents-2013/>] 20.04.2014
59. **Pärnu Raamatupidamiskonverents 2014** koduleht  
[<https://www.konverentsid.ee/konverentsid/parnu-raamatupidamiskonverents-2014/>] 20.04.2014
60. **Raamatupidamise põhimäärus** Kinnitatud peadirektori 13.06.2001 käskkirjaga nr 170
61. **Raamatupidamise seadus** [<https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016>] 20.04.2014

62. **Rahman, A.A., Ng, S.I., Sambasivan, M., Wong, F.** Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process. – European Journal of Training and Development, 2013, Vol 37, No 5, pp. 472-488.
63. **Reino, A., Vadi, M.** What factors predict the values of an organization and how? – Tartu ülikool, 2010, lk 45.
64. **Riigi raamatupidamise üldeeskiri**  
[http://www.rtk.ee/sites/default/files/Yldeeskiri\\_01.01.2014.pdf](http://www.rtk.ee/sites/default/files/Yldeeskiri_01.01.2014.pdf) [20.04.2014]
65. **Rödl & Partner OÜ** Eesti Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna valitud protsesside kaardistamine 2013, lk 26.
66. **Simon, H. A.** Bounded rationality and organizational learning. – Organizational Science, 1991, Vol 2, No 1, pp. 125-134.
67. **Smith, A.** An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. – David Campbell Publishers Ltd, 1991, pp. 620.
68. **Tead, O., Metcalf, H. C.** Personnel administration: its principles and practice. – McGraw-Hill Book Company Inc, 1920, pp. 557.  
[\[https://archive.org/details/personneladmini00metcgoog\]](https://archive.org/details/personneladmini00metcgoog) 02.04.2014
69. **van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., Koenig, R. Jr.** Determinants of Coordination modes within organizations. – American sociological Review, 1976, Vol 41, No 2, pp. 322-338.
70. **Whitmore, J.** Tulemuslikkuse treenimine. Coaching käsiraamat juhtidele. – Kirjastus Väike Vanker, 4. Edition 2009, lk. 85-88.
71. **Vinkel, P.** Eesti valla- ja linnavalitsuste organisatsioonikultuur halduskultuuri mitmemõõtmelise hindamise taustal. Tallinna Tehnikaülikool, 2008, lk 57. (magistritöö).
72. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. – Tallinna Tehnikaülikooli kirjastus, 2008, lk 592.
73. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja üksikisik. – TEA kirjastus, 2010, lk 303.

# LISAD

## Lisa 1. Küsitluse kava

### Lugupeetud Eesti Rahvusraamatukogu töötaja!

Palun kirjutage siia oma tööstaaž rahvusraamatukogus .....

Palun tõmmake joon õige väite alla: ma töotan raamatupidamisosakonnas; ma töotan digitaalarhiivi osakonnas, ma ei tööta raamatupidamis- ega digitaalarhiivi osakonnas.

### I osa Konkureerivate väärtuste raamistiku küsimustik

Palun tutvuge järgnevate väidetega ja otsustage mil määral nad iseloomustavad olukorda raamatupidamisosakonnas, digitaalarhiivi osakonnas ja organisatsioonis tervikuna.

Küsimustik koosneb kuuest alateemast, milles on esitatud neli väidet. Jagage väidete vahel 100 punkti, andes suurem punktide arvu väitele, mis kirjeldab kõige paremini olukorda. 1.veerus andke hinnang hetkeolukorrale ja 2.veerus kirjeldage soovitatavat ideaalset olukorda, mis teie arvates aitaks muuta organisatsiooni/osakonda tulemuslikumaks.

### Hinnang rahvusraamatukogule kui organisatsioonile

#### 1. Töökeskkond

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Rahulik, sõbralik, turvaline ja vastastikku abistav õhkkond, töötajad suhtlevad ka töövälisel ajal.		
B.	Kiire tempo, pigem võitluslik õhkkond, töötajad on algatusvõimelised ning nõus hea tulemuse nimel ka riske võtma.		
C.	Konkureerimise õhkkond, range tulemusele orienteeritus; igaüks peab ise hakkama saama.		
D.	Töötajate tegevusele on seatud ranged formaalsed nõudmised; kontroll ja hierarhia on tugev, valitseb ametlik õhkkond.		
	Kokku:	100	100



## 2. Juhtkond ja juhtimine

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Juhtimine toimub mentorluse, abistamise ja töö igakülgse hõlbustamise kaudu.		
B.	Juhtimine toimub läbi ettevõtlikkuse, uuendusliku mõtlemise ja riske võtva käitumise.		
C.	Juhtimine rõhutab agressiivsust, tulemusele orienteeritust ja hoidumist eesmärgiga mitteseotud tegevustest.		
D.	Juhtimine on suunatud koordineerituse, organiseerituse ja efektiivsuse suurendamisele.		
	Kokku:	100	100

## 3. Personali juhtimine

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Juhtimisega soovitakse saavutada konsensus, meeskonnatöö ja kaasamine.		
B.	Juhtimisstiil soosib riskide võtmist, innovaatsust, vabadust ja ainulaadsust.		
C.	Juhtimisstiil rõhutab võitluslikkust, kõrgeid nõudmisi ja rahuldatud saavutusvajadusi.		
D.	Juhtimisstiil tagab töötajate turvatunde, traditsioonid, etteaimatavuse ja stabiilsuse.		
	Kokku:	100	100

#### 4. Organisatsioonisisene kooskõla

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitatav olukord
A.	Organisatsiooni kooskõla aluseks on lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on organisatsioonile pühendunud.		
B.	Organisatsiooni kooskõla aluseks on usk töö innovaatsisusesse ja tähtsusesse. Töötajaid tunnustatakse uuenduslike ideede eest.		
C.	Organisatsiooni hoiab koos keskendumine tulemustele ja saavutustele, võimalus võita.		
D.	Organisatsiooni seovad tervikuks reeglid, harjumused, ühised eesmärgid, koostöö toimimine.		
	Kokku:	100	100

#### 5. Strateegiline rõhuasetus

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitatav olukord
A.	Organisatsioonis pööratakse suurt tähelepanu töötaja isiklikule arengule. Olulised on usaldus, avatus ja kaasamine.		
B.	Organisatsiooni fookus on suunatud uutele ressurssidele ja väljakutsetele. Hinnatakse uusi lähenemisi ja valikute paljusust.		
C.	Organisatsiooni põhitähelepanu on saavutustel ja võistlemisel. Oluline on eesmärgi saavutamine ja konkurentide edestamine.		
D.	Organisatsioonis rõhutatakse stabiilsust ja järjepidevust. Olulised on efektiivsus, kontroll ja probleemideta toimimine.		
	Kokku:	100	100

## 6. Edu kriteeriumid

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitat olukord
A.	Organisatsiooni edu defineeritakse personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ning töötajate eest hoolitsemise kaudu.		
B.	Organisatsiooni eduks loetakse uusimate ja originaalseimate lahenduste rakendamine ning uuenduslik mõtlemine.		
C.	Organisatsiooni edukust hinnatakse võrdluses konkurentidega. Peaesmärgiks on liidrikoha saavutamine.		
D.	Organisatsiooni edu kriteeriumideks on efektiivsus, kiire teenindamine ja usaldusväärsuse.		
	Kokku:	100	100

### Hinnang struktuuriüksusele

Palun tõmmake joon õige väite alla: ma annan hinnangu raamatupidamisosakonnale;  
ma annan hinnangu digitaalarhiivi osakonnale.

#### 1. Töökeskkond

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Rahulik, sõbralik, turvaline ja vastastikku abistav õhkkond, töötajad suhtlevad ka töövälisel ajal.		
B.	Kiire tempo, pigem võitluslik õhkkond, töötajad on algatusvõimelised ning nõus hea tulemuse nimel ka riske võtma.		
C.	Konkureerimise õhkkond, range tulemusele orienteeritus; igaüks peab ise hakkama saama.		
D.	Töötajate tegevusele on seatud ranged formaalsed nõudmised; kontroll ja hierarhia on tugev, valitseb ametlik õhkkond.		
	Kokku:	100	100

#### 2. Juhtkond ja juhtimine

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Juhtimine toimub mentorluse, abistamise ja töö igakülgse hõlbustamise kaudu.		
B.	Juhtimine toimub läbi ettevõtlikkuse, uuendusliku mõtlemise ja riske võtva käitumise.		
C.	Juhtimine rõhutab agressiivsust, tulemusele orienteeritust ja hoidumist eesmärgiga mitteseotud tegevustest.		
D.	Juhtimine on suunatud koordineerituse, organiseerituse ja efektiivsuse suurendamisele.		
	Kokku:	100	100

### 3. Personali juhtimine

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Juhtimisega soovitakse saavutada konsensus, meeskonnatöö ja kaasamine.		
B.	Juhtimisstiil soosib riskide võtmist, innovaativsusust, vabadust ja ainulaadsust.		
C.	Juhtimisstiil rõhutab võitluslikkust, kõrgeid nõudmisi ja rahuldatud saavutusvajadusi.		
D.	Juhtimisstiil tagab töötajate turvatunde, traditsioonid, etteaimatavuse ja stabiilsuse.		
	Kokku:	100	100

### 4. Osakonnasisene kooskõla

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Osakonna kooskõla aluseks on lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on osakonnale pühendunud.		
B.	Osakonna kooskõla aluseks on usk töö innovaativsusesse ja tähtsusesse. Töötajaid tunnustatakse uuenduslike ideede eest.		
C.	Osakonda hoiab koos keskendumine tulemustele ja saavutustele, võimalus võita.		
D.	Osakonna seovad tervikuks reeglid, harjumused, ühised eesmärgid, koostöö toimimine.		
	Kokku:	100	100

### 5. Strateegiline rõhuasetus

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Osakonnas pööratakse suurt tähelepanu töötaja isiklikule arengule. Olulised on usaldus, avatus ja kaasamine.		
B.	Osakonna fookus on suunatud uutele ressurssidele ja väljakutsetele. Hinnatakse uusi lähenemisi ja valikute paljusust.		
C.	Osakonna põhitähelepanu on saavutustel ja võistlemisel. Oluline on eesmärgi saavutamine ja konkurentide edestamine.		
D.	Osakonnas rõhutatakse stabiilsust ja järjepidevust. Olulised on efektiivsus, kontroll ja probleemideta toimimine.		
	Kokku:	100	100

### 6. Edu kriteeriumid

	Kirjeldus	Hetke- olukord	Soovitav olukord
A.	Osakonna edu defineeritakse personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ning töötajate eest hoolitsemise kaudu.		
B.	Osakonna eduks loetakse uusimate ja originaalseimate lahenduste rakendamine ning uuenduslik mõtlemine.		
C.	Osakonna edukust hinnatakse võrdluses konkurentidega. Peaesmärgiks on liidrikoha saavutamine.		
D.	Osakonna edu kriteeriumideks on efektiivsus, kiire teenindamine ja usaldusväarsuse.		
	Kokku:	100	100

## II osa küsimustik

Sissejuhatus:

II küsitluse osa teemaks on koordinaatsioon\* ja koostöö\*\* organisatsioonis.

\*Koordinaatsioon on inimeste ja struktuuriüksuste organiseerimise protsess. Koordinaatsioon on tegevuste, vastutuse, võimu ja kontrolli struktuuride integreerimine ja sünkroniseerimine, et tagada sisendite tõhus kasutamine saavutamaks soovitud eesmärki.

Koordinaatsiooni aluseks on vastastikune austus, tõhus kommunikatsioon, selgus eesmärkides ja käsuliinis.

\*\*Koostöö on tihti vabatahtlik protsess, mis väljendub soovis ja tahtes üksteist aidata. Koostöö on seotud organisatsioonikultuuri, väärtuste ja suhtumisega. Koostöötahe hõlbustab koordineerimist.

Palun vastake alljärgnevatele küsimustele.

Palun tõmmake joon õige väite alla: ma lähtudes vastates raamatupidamisosakonnast; ma lähtun vastates digitaalarhiivi osakonnast.

### 1. Osakonna roll ja ülesanded Eesti Rahvusraamatukogus

1.1. Millised osakonna ülesanded on seotud peamiselt organisatsiooni väliste klientidega so riigiasutuste, projektide rahastajate, teised raamatukogud jms?

1.2. Millised osakonna ülesanded on suunatud organisatsiooni sisetarbijale so juhtkonnale ja nõukogule, teistele osakondadele, kolleegidele?

### 2. Ülesannete täitmise hindamise kriteeriumid

2.1. Milliste kriteeriumide alusel on võimalik hinnata, et ülesanded on korrektselt täidetud?

2.2. Palun hinnake, kas täna on need kriteeriumid täidetud.

Jah - pigem jah – pigem ei - ei. Palun põhjendage.

2.3. Milliste kriteeriumide alusel toimub osakonna hindamine käesoleval ajal?

2.4. Palun hinnake, kas kasutuses olevad kriteeriumid annavad adekvaatse hinnangu osakonna tulemusele?

Jah - pigem jah – pigem ei - ei. Palun põhjendage.

3. Osakonna eesmärgid
  - 3.1. Palun nimeta olulisemad osakonnale seatud eesmärgid.
  - 3.2. Kuidas, kui sageli ja kes jälgib nende täitmist?
  - 3.3. Millisel viisil saavad töötajad teada seatud eesmärkidest ja oma rollist nende saavutamisel?
4. Osakonna roll tugistruktuurina
  - 4.1. Milline on osakonna panus organisatsiooni eesmärkide täitmisel?
  - 4.2. Millist lisatuge saaks osakond organisatsioonisiselt anda?
5. Organisatsioonisisene koostöö
  - 5.1. Mil viisil on kokku lepitud organisatsioonisisene osakonda puudutav dokumentide ja info sh aruandluse liikumine?
  - 5.2. Millisel viisil toimub koostöö osakondade vahel?
  - 5.3. Palun hinnake, kas koostöö osakondade vahel toimib?  
Jah - pigem jah – pigem ei - ei. Palun põhjendage.
  - 5.4. Millised vahendid ja võimalused on koostöö parandamiseks?
6. Osakonna töötajate rollid
  - 6.1. Millisel moel on kirjeldatud ja kuidas saavad töötajad teada oma isiklikest ülesannetest?
  - 6.2. Millisel viisil ja mil määral on töötajate ülesanded teadvustatud osakonna välistele töötajatele?
  - 6.3. Palun hinnake, kas Sul on selge ülevaade osakonna töötajate rollidest?  
Jah - pigem jah – pigem ei - ei. Palun põhjendage.
  - 6.4. Palun hinnake, kas täielikum ülevaade osakonna töötajate rollidest, aitaks Sul oma tööd paremini teha?  
Jah - pigem jah – pigem ei - ei. Palun põhjendage.
  - 6.5. Kuidas lahendatakse erakorralised olukorrad, näiteks töötaja asendamine või ülikiire ühekordse ülesande teostamine?
7. Muutuste juhtimine
  - 7.1. Milline peaks olema juhtkonna roll mitmeid struktuuriüksuseid hõlmava muutuse elluviimises?
  - 7.2. Milline peaks olema osakonna roll mitmeid struktuuriüksuseid hõlmava muutuse juhtimises?



7.3. Millised piirangud seab praegune töökorraldus ning osakonna tasandil olev vastutus ja võim muutuste läbiviimisel?

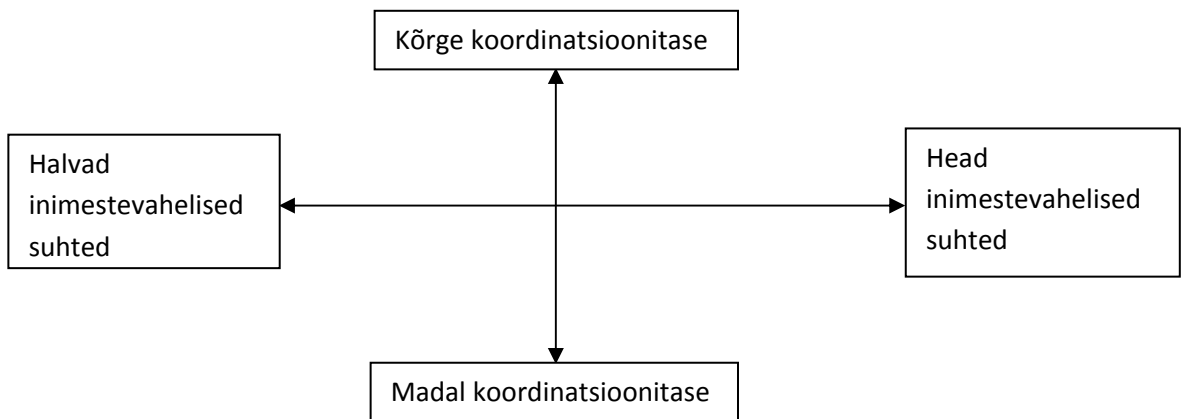
7.4. Millised muudatused aitaksid olemasolevaid piiranguid vähendada või likvideerida?

8. Millise loomaliigi omavahelised suhted ja koordineerituse tase iseloomustab kõige paremini osakonna igapäevast toimimist? Palun põhjendage.

9. Milline on Teie nägemuses ideaalne suhe koordinatsioonitaseme ja inimestevaheliste suhete vahel? Palun märkige punkt joonisel ja põhjendage lühidalt.

Kõrge koordinatsioonitase – organisatsiooni struktuur ja töökorraldus toetab strateegiliste eesmärkide saavutamist.

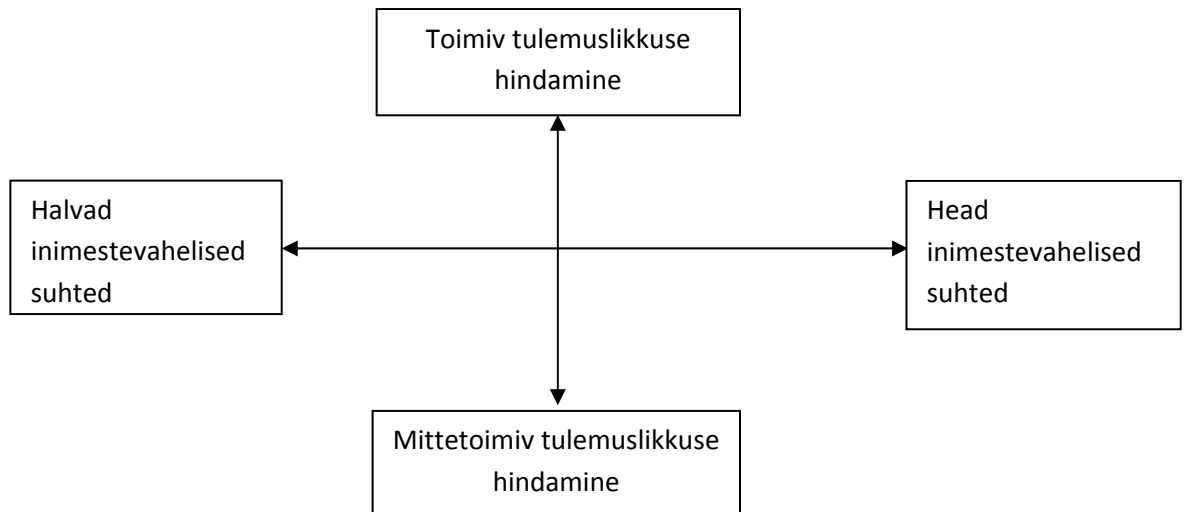
Madal koordinatsioonitase – organisatsiooni struktuur ja töökorraldus ei ole kooskõlas soovitud eesmärkidega.



10. Milline on Teie nägemuses ideaalne suhe tulemuslikkuse hindamise ja inimestevaheliste suhete vahel? Palun märkige punkt joonisel ja põhjendage lühidalt.

Toimiv tulemuslikkuse hindamine – hindamine toimub selgete kriteeriumite alusel regulaarselt ja koos tagasiside andmisega hindaja poolt.

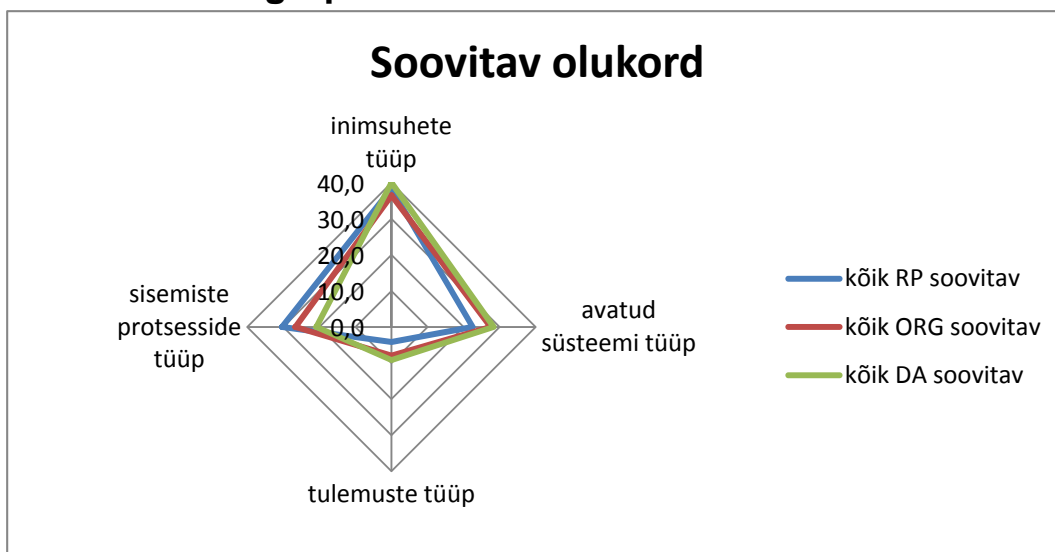
Mittetoimiv tulemuslikkuse hindamine – ebaselged või subjektiivsed kriteeriumid, ebaregulaarselt toimuv ja hindaja ei anna tagasisidet.



Täna Teid küsimustikule vastamise eest!

Uuringu tulemusi ja järeldusi tutvustan soovijatele pärast magistritöö kaitsmist juulis-augustis.

## Lisa 2. Fookusgrupi arutelu kava



### Raamatupidamisosakonna soovitatavat olukorda iseloomustab:

Rahulik, sõbralik, turvaline ja vastastikku abistav õhkkond.

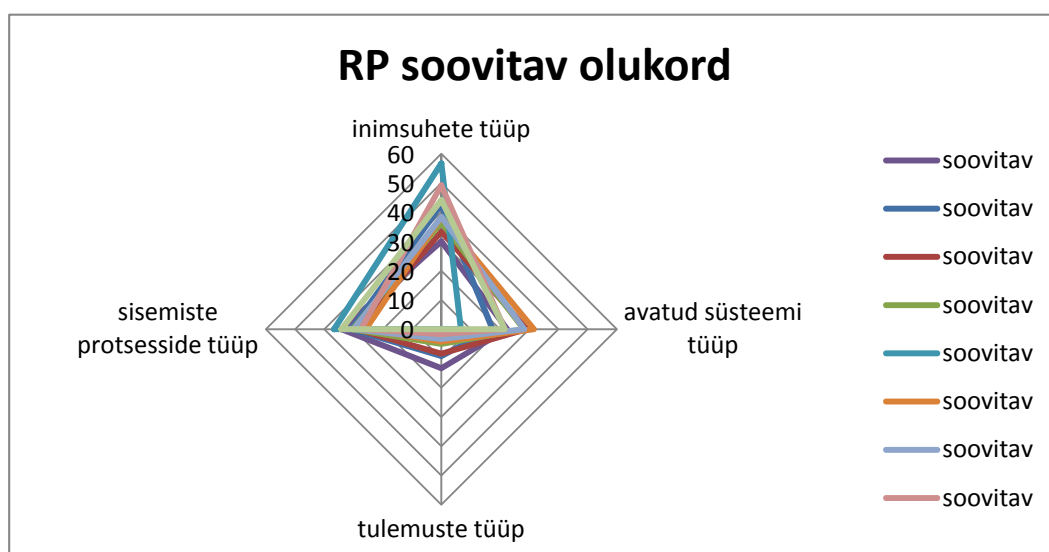
Juhtimine toimub mentorluse, abistamise ja töö igakülgse hõlbustamise kaudu.

Juhtimisega soovitakse saavutada konsensus, meeskonnatööd ja kaasamine.

Osakonna seavad tervikuks reeglid, harjumused, ühised eesmärgid, koostöö toimimine.

Rõhutatakse stabiilsust ja järjepidevust. Olulised on efektiivsus, kontroll ja probleemideta toimimine.

Edu kriteeriumid on efektiivsus, kiire teenindamine ja usaldusväarsus.



## **EESMÄRGID**

### **Tegevused:**

Analüüs  
Aruandlus sh organisatsiooni sisemine ja väline  
Eelarve koostamine ja täitmise kontroll  
Enese täiendamine  
Finantsiline tugi projektide aruandluses  
Info jagamine  
IT programmi täiendamine ja probleemideta toimimine  
Raamatupidamisarvestuse pidamine  
Rahavoogude juhtimine

### **Omadused:**

Abivalmis  
Efektiivne  
Kiire  
Korrektne  
Koostöövalmis  
Meeskonnatöö  
Mõistlik  
Nõustav  
Paindlik  
Reegleid järgiv  
Seadusekuulekas  
Toetav  
Täpne  
Usaldusväärne  
Uuendustega kaasaminev  
Õigeaegne

### **KRITEERIUMID:**

Andmed on täpsed  
Andmed on kiiresti kättesaadavad  
Aruanded klapiavad  
Audiitorid ei tuvasta vigu  
Eelarve täitmine on tasakaalus  
Efektiivsus  
Ei ole negatiivset tagasisidet  
Ei ole vigu  
Osakonnajuhataja hinnang  
Info jaotamine on piisav  
Kiire teenindamine  
Protsessid toimivad  
Tähtaegadest peetakse kinni  
Töö toimub õigeaegselt  
Töö tulemuslikkus  
Usaldusväärsus  
Ülesanded on täidetud

## **SUMMARY**

### **STRUCTURAL UNIT EFFECTIVENESS MANAGEMENT THROUGH COORDINATION: THE CASE OF THE ACCOUNTING DEPARTMENT OF THE NATIONAL LIBRARY OF ESTONIA**

**Ave Sepik**

Managing organizations' effectiveness has been an important subject in economic science since 1776 when Adam Smith's "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" was published. For the last 30 years, effectiveness has been one of the main subjects covered when studying organizations. It is one of the goals of developing an organization, and managing it is one of the most widely used organization development theories. Managing effectiveness focuses attention on the result and looks for ways of improving performance. Due to the large number of factors that influence effectiveness, only one of them is focused on in this Master's thesis – coordination.

All organizations, be they private or public, are legally obliged to keep accounts. Accounting as a function is changing; financial accounting, managing data flow and finding and distinguishing relevant and irrelevant information are becoming more and more important. This thesis helps to find options in terms of how to use coordination, which is one of the factors influencing effectiveness, in order to manage the effectiveness of a unit providing an obligatory support service.

The goal of the thesis is to provide the National Library of Estonia with suggestions to manage its accounting department's effectiveness with the help of coordination. This goal is achieved by performing the following research tasks:

1. Comparing methods of evaluating effectiveness and pinpointing the one that is best-suited to evaluating the department, as well as identifying factors that influence effectiveness.
2. Examining coordination as a means of managing effectiveness and analysing various coordination mechanisms.
3. Determining the effectiveness of the National Library as a public institution and of accounting as a structural unit offering a support service and the peculiarities of coordination.
4. Evaluating the effectiveness of the accounting department of the National Library of Estonia using the Competing Values Framework.
5. Preparing an overview and analysis of existing coordination mechanisms.
6. Making suggestions to the National Library for the management of the accounting department's effectiveness using coordination.

The thesis consists of two parts. The first chapter provides the theoretical background of the subject and examines effectiveness as a term, models of evaluation and influencing factors. When comparing models of evaluating effectiveness, the author reached the understanding that the Competing Values Framework would be the most suitable method of evaluating the accounting department of the National Library. The topic of the second subchapter is coordination, including coordination as a term and its methods. The last part of the first chapter deals with the effectiveness and coordination of the Library as an organisation and covers the peculiarities of the work and results of the accounting department as a support service provider.

The second chapter provides the empirical part of the thesis. The first subchapter gives an overview of the accounting department of the National Library of Estonia and finds answers to questions as to the tasks of the department and the strategic goals related to it. The second subchapter describes the process and methods of the study conducted by the author. The empirical research consists of three parts. Evaluating the department's effectiveness based on the Competing Values Framework; a semi-structured questionnaire about the goals and task of the department, effectiveness criterias, coordination in organization and in department; a focus group interview to find a balance between the internal perception of the department's employees and the

expectations of external interest groups about department tasks and effectiveness criterias.

The topic of this thesis is managing effectiveness, but at the same time it deals with the theory of evaluating effectiveness. As such, evaluation of the accounting department of the National Library is conducted as part of the study. The inclusion of this topic proved to be necessary because the National Library lacks a system for evaluating effectiveness. Taking the importance of evaluation into account, the author suggests that the National Library adopt such a system.

Of the many factors influencing effectiveness and therefore able to be used in managing it, the author decided to focus on coordination. Coordination can be defined as managing contingencies in order to achieve goals. In the case of well-functioning coordination, targets are met, which means being productive. The performance of coordination depends on utilising its fundamental principles. Determining different parties' expectations and understanding your own role and acting accordingly presume an understanding of one another. Understanding benefits from a similar understanding of the terms being used. Coordination is especially important because the service within the accounting department (i.e. management accounting) does not have a uniform set of rules. The author suggests mapping expectations and using this information in the evaluation system and to give feedback. The basis of coordination being effective is the clarity of the desired goals; creating a uniform plan of action helps to achieve this. A certain amount of vagueness in the chain of command and hierarchy could be caused by reducing the levels of decision-making in the National Library, the goal of which is to achieve efficiency within the organisation. In order to decrease the need for coordination, it is necessary to ensure a clear division of roles in decision-making levels which is known to everyone in organization.

The study confirmed the theoretical statement that in an organisation like the National Library, which has a functional hierarchy, the role of the functional leader (in this case the head of the accounting department) is very important. The author suggests conducting a load test and an opportunity test to accomplish coordination: put together a plan of action for the department and map its main processes, employees' skills and the software used. In order to involve the workers from the accounting department in

solving problems regarding its main activities, a preliminary analysis system should be adopted and analytical skills should be improved. Recognition of the support unit helps to reduce the disinterest and passivity indicated by not seeing any need for change. The author's suggestion is to introduce an award for "Most reliable support" within the support unit.

Coordination methods describe how an organisation coordinates its activities. The differences between the methods used stem from their ability to transmit information, the co-dependency of the parties involved, how innovate the task being done is and the size of the group. As a result, it was discovered that the selection of the methods being used by the accounting department is limited and that the manuals, for example, need to be updated. The author's proposal is to utilise different methods of coordination, including meetings within the department. Coordination, like any other activity, requires resources, which must be taken into account when changing work processes, as coordination could make use of time saved by working in a parallel manner.

As a result of this thesis, a list was compiled of the tasks, characteristics and criteria used to evaluate effectiveness in an effective accounting department. The contribution of the thesis is a uniform list that includes the balanced internal perception of the department's employees and the expectations of external interest groups. The National Library has the option of using this to create a system for evaluating the effectiveness of its accounting department. At the same time, it is possible to use the methodology of this study to create a system of evaluating effectiveness of other structural units. Such a system represents an important step in managing effectiveness.

Motivational tools and leaders' ability to take action are, alongside clear goals, very important in being able to use a system of managing effectiveness. A shortage of funds and a lack of ability to make decisions or take action in a public institution reduce the system's hoped-for benefits. Therefore, these aspects should also be considered when utilising the system, and the motivational system should be changed if needed.

Implementing sudden changes in public institutions is made difficult by the distinctive feature of their long-term status being characterised by inertia. Making changes requires the will, contribution and understanding of the organisation. The goal of managing



effectiveness is to save or improve on performance and includes changes in the accounting of management. Accounting is a department that is needed so as to provide the organisation with the information it requires for management, which is why it is reasonable to begin with changes in this department.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ave Sepik,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Struktuuriüksuse tulemuslikkuse juhtimine koordinaatsiooni abil Eesti  
Rahvusraamatukogu raamatupidamisosakonna näitel“,

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 27.05.2014